HERB COHEN

ĐÃ BÁN trên MỘT TRIỆU BẢN 30 TUẦN LIỀN đứng trong danh sách BEST-SELLER của New York Times

BẠN CÓ THỂ ĐÀM PHÁN BẤT CỨ ĐIỀU GÌ

You Can **Negotiate** Anything

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Tại sao chúng tôi chọn dịch cuốn sách này?

Để mở đầu lời giới thiệu cuốn sách này, tôi xin kể một chuyện riêng. Tôi vốn không khéo ăn nói. Năm năm trước, khi nhìn thấy cuốn sách *How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere* (Làm thế nào để nói chuyện với mọi người, mọi lúc, mọi nơi) của Larry King (người dẫn chương trình kỳ cựu nhất trong lịch sử truyền hình Mỹ), tôi tò mò mua ngay. Trong sách, Larry King nhắc đến Herb Cohen và cuốn *You Can Negotiate Anything* (Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì) của ông với rất nhiều tình cảm và sự kính trọng. Đó là lý do tôi mua cuốn sách. Sau năm năm, tôi hầu như đã quên những gì Larry King viết, và cũng không biết cuốn sách của ông đang nằm đâu trong nhà. Nhưng cuốn sách của Herb Cohen luôn nằm trên giá sách cạnh giường, và nó là một trong vài cuốn sách có ảnh hưởng lớn đến cuộc đời tôi.

Herb Cohen là một nhà đàm phán chuyên nghiệp trong hơn bốn mươi năm, cố vấn cho Tổng thống Mỹ Jimmy Carter, Ronald Reagan về chống khủng bố, và là cố vấn cho các thương gia, tập đoàn và cơ quan chính phủ hàng đầu Hoa Kỳ như Bộ Ngoại giao, FBI, CIA, Bộ Tư pháp, Nhà Trắng... Ông từng tham gia hoạch định chính sách của Hoa Kỳ trong cuộc khủng hoảng con tin Iran (1979-1981), vụ cướp máy bay TWA 847 (1985), cuộc khủng hoảng vùng Vịnh (1990), vụ bắt con tin tại sứ quán Nhật Bản ở Peru (1996), trong các cuộc đàm phán hòa bình cho Trung Đông tại trại David, cũng như trong các cuộc đàm phán giải trừ vũ khí chiến lược (START) với Liên Xô. Ngoài ra, ông còn tham gia giảng dạy tại các trường đại học hàng đầu Hoa Kỳ như Đại học Harvard, Đại học Michigan, Viện Brookings, Học viện FBI.

Trong cuốn sách này, Herb Cohen bắt đầu bằng việc chỉ ra rằng hầu như tất cả mọi thứ đều có thể được đàm phán, tiếp đến phân tích những yếu tố căn bản trong đàm phán và các kiểu đàm phán

chủ yếu, sau đó kết thúc bằng việc trình bày kỹ thuật cho các tình huống cụ thể. Cuốn sách không chỉ cung cấp một cái nhìn tổng quát và các nguyên tắc cơ bản về đàm phán mà còn đưa ra các ví dụ minh họa chi tiết: trong gia đình (khi trẻ con khóc đòi quà…), trong cuộc sống hàng ngày (khi vợ bạn im lặng…), trong công việc (khi xin tăng lương…), trong kinh doanh (khi khai thuế lợi tức, khi mua đất…). Vì thế, *Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì* đã trở thành một trong những cuốn sách bán chạy nhất tại Mỹ hơn 9 tháng liền, và đã được dịch ra trên 20 thứ tiếng.

Ý định dịch cuốn sách đã manh nha khi tôi biết về các thất bại liên tục của doanh nghiệp Việt Nam trong giao dịch quốc tế. Nhưng, vốn tin rằng đọc sách bản gốc luôn tốt hơn bản dịch và cũng tin rằng đa số doanh nhân Việt hiện nay đều thông thạo tiếng Anh, tôi đã xếp ý định này lại. Tuy nhiên, vài năm gần đây, chứng kiến nhiều doanh nghiệp trong nước "bắt nạt" khách hàng và bạn hàng, tôi đã quyết định bắt tay vào dịch cuốn sách. Hy vọng nó sẽ giúp ích cho bạn không chỉ trong kinh doanh, trong công việc mà trong cả cách nhìn về cuộc sống.

Tôi xin chân thành cảm ơn Đỗ Quốc Anh và anh Nguyễn Cảnh Bình (Công ty Sách Alpha) đã nhiệt tình ủng hộ ý tưởng này, GS. Đỗ Quốc Sam (nguyên Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư) đã dành thời gian đọc một phần bản thảo đầu tiên và có nhiều góp ý quý báu. Bản dịch cũng sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự giúp đỡ của Minh Khôi, người đã dịch 5 chương cuối, sự kiên nhẫn và chuyên nghiệp của tập thể Công ty Sách Alpha trong việc xin bản quyền, trong quá trình biên tập và xuất bản. Tôi xin chân thành cảm ơn.

Cuốn sách được một cố vấn an ninh cho tổng thống Mỹ, trong bối cảnh căng thẳng của chiến tranh lạnh lần thứ hai (những năm 1980, sau khi Reagan trúng cử tổng thống, bắt đầu lắp đặt hệ thống tên lửa tại châu Âu và đưa ra kế hoạch Chiến tranh giữa các vì sao). Do đó, đôi khi những quan điểm và ví dụ của Cohen về Liên Xô, về Hồi giáo không khỏi mang màu sắc cực đoan và châm biếm. Đó là điều độc giả cần lưu ý.

Trong nguyên bản, Herb Cohen không dùng bất cứ một chú thích nào. Tuy nhiên, do sự khác biệt lớn về văn hóa, chính trị và thời gian, chúng tôi, những người dịch, đã mạn phép chú thích một số thuật ngữ, ví dụ để giúp các bạn hiểu rõ hơn và không mất thời gian tra cứu. Đồng thời, trong khi vẫn giữ nguyên thông điệp của tác giả, ban biên tập cũng xin mạn phép chỉnh sửa những từ ngữ và câu văn rườm rà, để mang lại cho độc giả một bản dịch thuần

Việt và dễ hiểu hơn. Do thời gian và kiến thức có hạn, cuốn sách sẽ không khỏi có những sai sót, chúng tôi xin độc giả lượng thứ và hy vọng nhận được những ý kiến đóng góp cho các lần tái bản.

Nguyễn Vũ Thành

Singapore, 25/4/2008.

Để tưởng nhớ cha tôi, Morris Cohen, với chiến lược đàm phán là luôn luôn cho nhiều hơn những gì được nhận.

Cuộc đời ông là minh chứng hùng hồn cho điều đó.

Những ý tưởng hay nhất của chúng ta thường đến từ những người khác.

Ralph Waldo Emerson

Lời cảm ơn

Cuốn sách này, cũng như bất kỳ cuốn sách nào, có một lịch sử lâu dài. Rất nhiều người và kinh nghiệm đã định hướng suy nghĩ của tôi qua nhiều năm. Chỉ riêng về điều này, có thể nói một cách chân thành và chính xác rằng bản thảo này đã được bắt đầu từ rất lâu.

Mặc dù vậy, cuốn sách này chủ yếu là thành quả của ba mươi năm tôi trực tiếp tham gia hàng nghìn cuộc đàm phán. Trong giai đoạn này, tôi đã học được rất nhiều từ vô số nhà tư tưởng và nhà hoạt động lỗi lạc, trong chính phủ cũng như trong khu vực tư nhân.

Tuy thế, tôi sẽ rất cẩu thả nếu không nhắc đến một vài cá nhân đã góp phần vào sự phát triển của mình, mặc dù họ không thể chịu trách nhiệm cho bất cứ điều gì tôi đã viết. Tên của họ như sau: Robert E. Alberts, Saul D. Alinsky, Renee Blumenthal, Harlan Cleveland, Michael Di Nunzio, Viktor E. Frankl, Jay Haley, Eric Hoffer, Eugene E. Jennings, George F. Kennan, Marya Mannes, Norman Podhoretz, Bill Rosen, Bertrand Russell, Arthur Sabath, Francis A. Sinatra và, tất nhiên, Esther Greenspun.

Tôi cũng muốn cảm ơn những người đã để lại dấu ấn của mình trên những trang sách này, tôi muốn cảm ơn – đặc biệt là George Elrick, Eleanor Harvie, Anita Lurie, và người bạn thân nhất của tôi, Larry King. Tôi mang nợ với Carole Livingston vì những lời khuyên của cô và nhà xuất bản của tôi, Lyle Stuart, vì sự hòa trộn độc đáo giữa sự mạo hiểm và tính kiên nhẫn của ông.

Trên hết, tôi muốn cảm ơn người bạn đời và vợ của tôi, Ellen, vì sự tham gia và ủng hộ của cô ấy. Cuốn sách này sẽ không thể hoàn thành nếu không có cô ấy.

Trước khi bạn tiếp tục, tôi xin nói thêm về đôi điều bạn cần lưu ý khi đọc.

Tôi quyết định không đưa ra bất cứ chú thích, tài liệu tham khảo hoặc sách chuyên môn nào để hỗ trợ cho các khái niệm, ý kiến trong cuốn sách này. Mục tiêu của tôi không phải là đưa ra một công trình khoa học cho các chuyên gia, mà là viết một cuốn sách chỉ dẫn thiết thực và rõ ràng cho độc giả không chuyên. Các ý tưởng và ví dụ tự thân nó phải hợp lý. Nếu không, ngay cả một chú thích siêu phàm cũng không thể cứu vãn được.

Ngoài ra, tôi phải "khái quát" để bạn không bị sa lầy trong các từ chuyên môn hay thuật ngữ. Điều này sẽ giúp bạn hiểu các khái niệm chính, cơ bản dễ dàng hơn. Tất nhiên, trong một số trường hợp, tôi đưa ra các ví dụ hài hước, theo nghĩa bóng – không nên hiểu theo nghĩa đen.

Tôi cũng không có ý định đưa ra cách cư xử hay đưa ra những gì bạn nên mong muốn. Thay vào đó, mục tiêu của tôi là giải thích thực tại và những cơ hội của nó. Trong khi làm điều này, tôi sẽ chỉ ra cách suy nghĩ và ứng xử có thể giới hạn bạn, cũng như những quan điểm và khả năng bạn có thể chọn. Mỗi độc giả, trong hoàn cảnh và đức tin của riêng mình, sẽ có cách đạt được những gì mình muốn, dựa trên những nhu cầu đặc biệt của mình.

HERB COHEN

Northbrook, Illinois

Tháng 9/1980.

Phần một
Đúng vậy, bạn có thể

Để đến được Vùng đất hứa, bạn phải vượt qua các hoang mạc.

1. Đàm phán là gì?

Thế giới là một bàn đàm phán khổng lồ, và muốn hay không, bạn là một người tham dự. Bạn, với tư cách một cá nhân, sẽ có lúc mâu thuẫn với người khác: các thành viên trong gia đình, nhân viên bán hàng, đối thủ cạnh tranh, hoặc các thực thể với những cái tên đầy oai vệ như "Giới quyền uy" hoặc "cơ cấu quyền lực." Cách bạn xử lý những mâu thuẫn này có thể quyết định không chỉ sự phát đạt của bạn, mà cả việc bạn có thể có được một cuộc sống đầy đủ, thú vị và thoải mái hay không.

Đàm phán là một lĩnh vực kiến thức và sự nỗ lực chú trọng vào việc làm hài lòng những người mà bạn muốn nhận từ họ (một hoặc nhiều) thứ gì đó. Chỉ đơn giản như vậy.

Chúng ta muốn gì?

Chúng ta muốn đủ thứ: uy tín, tự do, tiền bạc, sự công bằng, địa vị, tình yêu, sự an toàn và được công nhận. Một vài người biết rõ hơn những người khác phương thức để đạt được những gì mình muốn. Bạn sắp trở thành một trong số những người này.

Theo truyền thống, phần thưởng sẽ đến với những ai có tài năng, tận tụy và được đào tạo tốt nhất. Nhưng trong cuộc sống, những người giỏi giang và siêng năng chưa chắc đã giành được chiến thắng. Những "người thắng cuộc" có vẻ không chỉ giỏi, mà còn có khả năng đàm phán để đạt được những gì mình muốn.

Vậy, đàm phán là gì? Đó là việc sử dụng thông tin và quyền lực để

tác động đến các hành vi trong một "mớ các xung đột". Nếu phân tích định nghĩa chung này, bạn sẽ nhận ra rằng trong thực tế, bạn đã luôn luôn đàm phán trong cả công việc và cuộc sống riêng của mình.

Ngoài công việc, bạn sử dụng thông tin và quyền lực để tác động đến hành vi của ai? Bạn đàm phán với vợ (chồng). Bạn sử dụng thông tin và quyền lực với bạn bè và họ hàng. Bạn có thể đàm phán với cảnh sát giao thông đang chuẩn bị ghi giấy phạt, với một cửa hàng đang phân vân có nên chấp nhận séc của bạn không, với chủ nhà không chịu cung cấp những bảo trì thiết yếu hoặc muốn tăng tiền nhà gấp đôi, với các chuyên viên muốn được trả công đủ để bù lại một phần phí đào tạo, với người bán xe hơi đang cố gắng lôi kéo bạn mua xe, với nhân viên xếp phòng khách sạn nói: "Hết phòng" cho dù bạn đã được bảo đảm dành chỗ. Một vài cuộc đàm phán thường gặp và nản lòng nhất xảy ra trong gia đình, khi cha mẹ và con cái vô tình tham gia vào chuyện này. Tôi xin đưa một ví dụ của bản thân.

Chúng tôi có ba con. Lúc lên chín, đứa con trai bé nhất chỉ nặng khoảng 22 kg, nhẹ hơn nhiều so với một đứa trẻ cùng tuổi. Nó khiến cả gia đình tôi bối rối. Tôi nói vậy vì vợ tôi và tôi thích ăn uống, còn hai đứa con lớn rất phàm ăn. Còn đứa thứ ba này, mọi người sẽ hỏi: "Nó từ đâu đến vậy?" hay "Con của ai thế?"

Con trai chúng tôi trở nên gầy gò như vậy bằng cách tiến hành một chiến lược tránh mọi chỗ có thể bị cho ăn. Đối với nó, "bữa ăn", "bếp", "bữa tối" và "thức ăn" là những từ tục tĩu.

Vài năm trước, tôi trở về nhà vào một buổi tối thứ sáu, sau một tuần đi lại và giảng dạy vất vả. Trên đường về, tôi cân nhắc về một đàm phán nhỏ với vợ vào buổi tối. Về đến nhà, tôi thất vọng khi nhìn thấy cô ấy đang nằm cuộn tròn trên trường kỷ, mút ngón tay cái. Tôi cảm thấy có chuyện rắc rối. "Em đã có một ngày bão tố", cô ấy than phiền.

Để giúp cô ấy thoát khỏi nỗi buồn chán, tôi nói: "Tại sao chúng ta không đi ăn nhà hàng tối nay nhỉ?"

Cô ấy và hai đứa con lớn đồng thanh: "Ý kiến tuyệt quá."

Đứa út phản đối: "Con không đi nhà hàng nào cả. Đấy là chỗ người ta phục vụ thức ăn!" Tôi nhấc nó lên và bế ra xe, cũng là một cách đàm phán.

Khi vào nhà hàng, thằng bé vẫn tiếp tục kêu ca. Cuối cùng nó nói:

“Bố ơi, tại sao con phải ngồi quanh bàn cùng mọi người? Tại sao con không được ngồi *dưới gầm* bàn?”

Tôi quay sang nói với vợ: “Ai mà biết được phải không? Chúng ta sẽ có bốn người ngồi quanh bàn và một dưới gầm bàn. Có khi còn tiết kiệm được tiền cơ đấy!” Cô ấy phản đối, nhưng tôi thuyết phục cô ấy rằng đó cũng là một ý hay.

Bữa ăn bắt đầu, và không có chuyện gì xảy ra trong mười phút đầu tiên. Trước khi món thứ hai được dọn ra, tôi cảm thấy một bàn tay ẩm ướt sờ lên chân. Vài giây sau, vợ tôi nhảy lên như thể bị chọc vào mông.

Tức giận, tôi thò tay xuống bàn, tóm vai thủ phạm và đặt phịch nó xuống ghế bên cạnh. Tôi càu nhàu: “Ngồi yên đó. *Không* được nói gì với bố mẹ và các anh chị!”

Thằng bé trả lời: “Vâng, nhưng con có thể đứng lên ghế được không?”

“Được thôi,” tôi chấp nhận, “Nhưng để mọi người yên!”

Hai mươi giây sau, không hề báo trước, nó khum tay vòng quanh miệng và gào lên: “Đây là nhà hàng bẩn thỉu!”

Mặc dù bất ngờ, tôi vẫn còn đủ nhanh trí để túm cổ thằng bé, đẩy xuống gầm bàn, rồi kêu tính tiền.

Trên đường về, vợ tôi nói: “Herb ạ, em nghĩ chúng ta đã học được vài điều. Không bao giờ đưa thằng quỷ sứ này đến một nhà hàng nào nữa.”

Và thực tế là, chúng tôi *không* đưa nó đến một nhà hàng nào nữa. Điều mà đứa con trai chín tuổi đã làm trong sự kiện đáng xấu hổ đó là sử dụng thông tin và quyền lực để tác động đến hành vi của chúng tôi. Cũng giống như nhiều đứa trẻ ngày nay, nó là một nhà đàm phán – ít nhất là với cha mẹ.

Bạn liên tục phải đàm phán trong công việc mặc dù bạn có thể không nhận ra điều đó. Nhân viên sử dụng thông tin và quyền lực để tác động đến hành vi của cấp trên. Ví dụ bạn có một ý tưởng hay đề nghị muốn được chấp nhận. Bạn cần phải “đóng gói” ý tưởng theo cách nào đó phù hợp với nhu cầu hiện tại của cấp trên và ưu tiên hiện tại của cơ quan. Rất nhiều người có trình độ chuyên môn nhưng thiếu khả năng đàm phán để thuyết phục người khác đồng tình với ý tưởng của mình. Cuối cùng, họ nản

lòng.

Thời đại ngày nay, một người cấp trên sáng suốt luôn đàm phán để đạt được sự tận tụy của nhân viên. Cấp trên là ai? Họ là người có quyền hành để lãnh đạo nhân viên tự nguyện thực hiện công việc. Chúng ta đều biết rằng cách tốt nhất khiến cấp trên – để biến cấp trên thành kẻ bị lên dây là làm theo chính xác những gì họ nói. Khi được giao việc, bạn ghi lại và hỏi: "Có phải đây là điều sếp muốn?" Sau đó, bạn làm theo, đúng từng chữ.

Hai tuần sau, cấp trên của bạn chạy đến và thốt lên: "Chuyện gì vậy?"

Bạn trả lời: " Tôi không biết. Tôi đã làm theo chính xác những gì ngài nói."

Chúng ta gọi việc này là "Sự phục tùng ác ý". Và rất nhiều người đang thực hiện nó với một nghệ thuật tinh tế. Do đó, nếu chẳng may bạn đang là cấp trên, bạn không bao giờ muốn nhân viên làm theo chính xác những gì mình giao. Bạn muốn thỉnh thoảng anh ta làm những gì mình *không* yêu cầu, thường là những điều bạn *không* thể chỉ cho anh ta, vì có rất nhiều vấn đề không thể dự đoán trước.

Không chỉ đàm phán với cấp trên hay thuộc cấp, bạn còn phải đàm phán với đồng nghiệp. Để hoàn tất công việc, bạn cần sự hợp tác, giúp đỡ của nhiều người ngang hàng với mình. Những người này có chức năng hoặc kiến thức khác nhau, ở các vùng khác nhau. Bạn cần kỹ năng đàm phán để nhận được sự hợp tác và hỗ trợ của họ.

Bạn có thể phải đàm phán với khách hàng, thân chủ, ngân hàng, nhân viên bán hàng, nhà cung cấp và ngay cả các cơ quan chính phủ từ Sở Thuế vụ, Ủy ban Sức khỏe và An toàn Lao động. Bạn có thể đàm phán cho một ngân quỹ, văn phòng rộng rãi, quyền tự trị lớn, thời gian nghỉ, chuyển chỗ làm hoặc bất cứ điều gì thỏa mãn nhu cầu đàm phán của bạn nhiều hơn bạn nghĩ. Do đó, bạn cần học cách đàm phán hiệu quả. Bạn học để có ảnh hưởng hơn, nâng cao chất lượng công việc và cuộc sống.

Trong mọi cuộc đàm phán, ba yếu tố cốt yếu sau luôn hiện diện:

Thông tin: Phía bên kia có vẻ biết nhiều về bạn hơn là bạn biết về họ.

Thời gian: Phía bên kia không chịu áp lực về tổ chức, thời gian và

thời hạn cuối cùng như bạn đang phải chịu đựng.

Quyền lực: Phía bên kia có nhiều quyền lực hơn bạn.

Quyền lực có thể gây ảo giác. Nó là khả năng hay năng lực để hoàn tất công việc, điều khiển con người, các sự kiện, tình huống. Tuy nhiên, mọi quyền lực đều dựa trên nhận thức. Nếu bạn nghĩ là mình có nó, thì bạn có nó. Nếu bạn nghĩ mình không có nó, ngay cả khi bạn có, thì bạn cũng không có nó. Tóm lại, bạn sẽ có nhiều quyền lực hơn nếu bạn nghĩ mình có quyền lực và coi mọi cuộc đối thoại trong đời như các cuộc đàm phán.

Năng lực đàm phán của bạn quyết định việc bạn có thể chi phối môi trường xung quanh hay không. Nó cho bạn ý thức làm chủ cuộc đời. Nó là sự phân tích thông tin, thời gian và quyền lực để tác động đến hành vi... sự thỏa mãn các nhu cầu (của bạn và những người khác) để khiến mọi việc xảy ra theo ý bạn.

Nghệ thuật đàm phán đã có từ rất lâu. Theo định nghĩa trên, hai trong số những nhà đàm phán vĩ đại nhất sống cách đây khoảng 2.000 năm. Không ai thuộc "giới quyền uy" của thời đại. Cũng không ai có quyền hành chính thức. Tuy nhiên, cả hai đều sử dụng quyền lực .

Cả hai đều ăn mặc xoàng xĩnh, đi khắp nơi và đưa ra những câu hỏi để thu nhập thông tin, một người dưới hình thức các tam đoạn luận, một người dưới hình thức các câu chuyện ngụ ngôn. Họ có các mục tiêu và chuẩn mực cụ thể. Họ sẵn sàng mạo hiểm nhưng với ý thức làm chủ hoàn cảnh. Mỗi người chọn những địa điểm và cách chết khác nhau. Tuy nhiên, khi chết, cả hai đều nhận được sự cam kết của các môn đồ, những lời giáo huấn của họ thành một hệ thống nguyên tắc hoàn chỉnh. Ngày nay, nhiều người đang sống theo các nguyên tắc của họ trong cuộc sống hàng ngày.

Tất nhiên, tôi đang nói về Jesus Christ và Socrates. Theo định nghĩa trên, họ là những nhà đàm phán. Họ là những nhà đàm phán về đạo lý theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi và có quyền lực. Trong thực tế, cả hai đều chủ tâm sử dụng nhiều phương pháp cộng tác mà tôi sẽ chỉ cho bạn qua cuốn sách này.

2

Hầu như mọi thứ đều có thể đàm phán

Thông tin, áp lực về thời gian và quyền lực được nhận thấy thường quyết định sự thỏa mãn và thất vọng cho bạn. Sử dụng một tình huống giả định, tôi xin giải thích. Bạn thức dậy vào một buổi sáng và ra tủ lạnh lấy một cốc sữa. Bạn định uống gần hết rồi đổ phần còn lại vào tách cà phê. Khi mở tủ lạnh và lấy bình sữa, bạn nhận ra là nó rất ẩm ướt. Lùi lại, bạn nhìn thấy một vũng nước trên sàn nhà. Bạn hỏi vợ, và người bạn đời của bạn đưa ra một kết luận kỹ thuật cho vấn đề: "Tủ lạnh hỏng."

Bạn bình luận: "Anh nghĩ chúng ta nên mua một cái tủ lạnh mới. Hãy mua nó ở 'cửa hàng giá cố định', chúng ta sẽ không phải bị làm phiền." Vì lũ trẻ còn quá nhỏ để bỏ lại nhà, bạn nói với chúng: "Ra xe thôi, các con. Chúng ta đi mua tủ lạnh mới." Trên đường đi, bạn bàn về vấn đề tài chính của mình. Vì không có nhiều tiền vào lúc này, bạn quyết định chỉ mua với mức giá tối đa là 450,00 đô la. Nói cách khác, bạn có một mục tiêu chắc chắn trong đầu.

Bạn đến cửa hàng giá cố đinh Sears. Bạn bước nhanh đến quầy thiết bị gia dụng, với cả đoàn thê tử theo sau. Trong khi lướt mắt qua các loại tủ lạnh, bạn nhìn thấy một cái có vẻ hợp với các nhu cầu và yêu cầu kỹ thuật của mình. Tuy nhiên khi lại gần, bạn thấy trên tủ dán một tấm biển: "Giá 489,95 đô-la" – 39,95 đô-la nhiều hơn tài khoản séc bạn có thể chịu được. Nó không phải là một tấm biển bình thường viết nguệch ngoạc bằng một cây Magic Marker . Nó được làm một cách cân đối và chuyên nghiệp: chữ hoa in trên một bảng ván ép đắt tiền. Và nó có vẻ như do định mệnh tạo ra.

Bạn gọi: “Có ai không?” và một người bán hàng thong thả bước tới.

“Vâng, tôi có thể giúp gì được ông?”

Bạn trả lời: “Tôi muốn hỏi một chút về cái tủ lạnh này.”

Anh ta hỏi: “Ông có thích nó không?”

“Tất nhiên rồi!”, bạn thú nhận.

Anh ta nói: “Tốt rồi... tôi sẽ ghi hóa đơn.”

Bạn xen vào: ”Không... đừng vội, chúng ta có thể nói chuyện.”

Anh ta nhướng một bên mày và nói: ”Khi ông và vợ bàn xong, ông có thể tìm tôi ở khu đồ gia dụng” và dạo đi.

Theo bạn, đây là cuộc đàm phán khó hay dễ? Đa số mọi người đều trả lời là khó. Tại sao? Vì sự mất cân bằng rất lớn về thông tin, một áp lực rõ ràng về thời gian và quyền lực được nhận thấy.

Thông tin. Bạn biết gì về nhu cầu của người bán hàng và cửa hàng? Người bán hàng này được trả lương, ăn hoa hồng hay kết hợp cả hai? Bạn không biết. Anh ta có ngân quỹ, chỉ tiêu hay thời hạn cuối cùng không? Bạn không biết. Anh ta đã có một tháng tuyệt vời, hay ông chủ của anh ta có quy định phải bán một cái tủ lạnh hôm nay không? Bạn không biết. Tình hình tồn kho của loại tủ lạnh này thế nào? Nó là món hàng đắt khách nhất của cửa hàng, đang hết hàng hay chỉ là thứ vứt đi mà người chủ sẽ tống đi với bất kỳ giá nào? Bạn không biết. Chi phí từng khoản cho loại hàng này thế nào? Bạn không biết. Cửa hàng có thu được lợi nhuận từ loại tủ lạnh này không? Nếu có, thì bao nhiêu? Bạn không biết.

Hiển nhiên, bạn không biết nhiều về người bán hàng và cửa hàng này. Nhưng người bán hàng có biết gì về bạn không? Có. Anh ta biết bạn đang quan tâm đến tủ lạnh. Người ta có thể dạo ở khu đồ thể thao, quần áo ở Sears, nhưng không phải trong khu thiết bị gia dụng. Họ xem xét tủ lạnh vì họ cần. Hơn thế nữa, người bán hàng biết các cửa hàng nào gần đó bán tủ lạnh, có đang bán giảm giá không và giá bao nhiêu.

Anh ta có vẻ không để ý đến vợ chồng bạn, nhưng thực ra đang vểnh tai lắng nghe bạn trao đổi. Anh ta nghe bạn nói về cái tủ lạnh cũ, vấn đề tài chính và nhu cầu cần một cái tủ lạnh mới của bạn. Hầu như tất cả những gì vợ chồng bạn nói đều tăng thêm sự mất cân bằng về thông tin và tăng thế mạnh của người bán hàng.

Những lời bình luận nho nhỏ như: “Màu này rất đẹp”, “Em nghĩ mức giá này ở cửa hàng Ward’s bên kia đường” và “Ngăn lạnh này là cái rộng nhất mà em từng thấy” càng tăng thêm thế mạnh của anh ta.

Nhân viên bán hàng không bao giờ trả lời trực tiếp bất kỳ câu hỏi nào có thể cho bạn thông tin. Câu trả lời của anh ta cho bất kỳ câu hỏi nào luôn là câu hỏi vặn lại. Nếu bạn hỏi: ”Tôi không nói là sẽ mua cái tủ này, nhưng nếu tôi mua, anh có thể chuyển nó đến vào lúc nào?” Anh ta nói: “Khi nào ông muốn nó được chuyển đến?” Khi bạn trả lời” ”Chiều nay”, anh ta đáp: “Sao sớm vậy?” Lúc này, một người nhà bạn nói: “Vì chúng tôi có rất nhiều đồ ăn sắp bị hỏng.”

Người bán hàng có thích thông tin này không? Có, vì bạn lộ ra thời hạn cuối cùng của mình mà không hề biết thời hạn của anh ta.

Thời gian. Cùng với lỗ hổng thông tin càng lúc càng lớn là vấn đề thời gian và áp lực tổ chức. Người bán hàng nói chuyện có vẻ thoải mái. Tổ chức của anh ta không hiện diện. Tổ chức của bạn thì thế nào? Nó rõ ràng, nhưng không thống nhất. Người vợ nói: “Đi thôi", bạn đề nghị: “Cứ ở đây” hay ngược lại.

Còn hai đứa con bạn thì sao? Chúng đâu? Chúng có đang đứng bên tủ lạnh và yên lặng chờ cuộc mua bán kết thúc không? Không. Một đứa đang chơi trốn tìm trong các tủ lạnh.

“Nó đâu rồi?”

“Anh nghĩ nó ở trong cái tủ màu vàng… Cái có cửa đóng ấy. Nếu chúng ta không lôi nó ra trong vòng ba phút, nó sẽ chết ngạt!”

Còn một đứa nữa đâu rồi? Ở phía bên kia với một cây gậy khúc côn cầu và một quả bóng nhựa, đang nhắm vào các máy lạnh và máy sấy. Cứ vài phút thằng bé lại hét lên: “Đi nào! Nhanh lên! Trận đấu đang bắt đầu rồi!”

Trong khi tổ chức của bạn đang gây đủ loại sức ép thì nhân viên bán hàng dạo quanh như thể hoàn toàn không hứng thú gì với việc bán cái tủ lạnh đó. Thỉnh thoảng anh ta lại thờ ơ hỏi: “Xin chào! Ông đã quyết định chưa?” như thể đang trên đường đi hái một quả xoài hay đu đủ.

Quyền lực. Cùng với tất cả những vấn đề này, còn có vấn đề quyền lực. Quyền lực, trong trường hợp này, biểu lộ qua hai hình thức:

A. Quyền lực tiền lệ: Hầu hết mọi người đều cho rằng không thể đàm phán với cửa hàng giá cố định. Khi được hỏi tại sao, họ thường trả lời: "Nếu được, tại sao họ lại gọi đó là cửa hàng giá cố định?" Điều này dẫn đến chuỗi nhân quả sau đây:

1. Họ bị thuyết phục rằng không thể đàm phán với cửa hàng giá cố định;

2. Do đó, họ không thử đàm phán với cửa hàng giá cố định;

3. ...điều này dẫn đến sự bất lực khi đàm phán với một cửa hàng giá cố định, chứng tỏ rằng ngay từ đầu họ đúng.

Đây là ví dụ điển hình của việc tạo ra một lời tiên tri tự hoàn tất.

Bạn đã bao giờ nhìn thấy ai đó cố gắng một cách miễn cưỡng để trả giá với cửa hàng giá cố định chưa? Ngay trong cách họ thực hiện đã có mầm mống thất bại.

Khách hàng bước đến tấm biển chỉ giá và chỉ vào nó một cách rụt rè. Tất nhiên, người bán hàng biết ý định của khách, vì đã từng trải qua tình huống này rất nhiều lần. Nhưng anh ta muốn khách nói trước.

Cuối cùng, người bán hàng lên tiếng: "Có chuyện gì không ạ?"

Khách hàng chỉ tay vào tấm biển và nói khẽ: "Anh biết mà."

Người bán hàng nói: "Tấm biển này có vấn đề gì không ạ?"

Khách hàng lắp bắp: "Không, không... chỉ là cái gi...gi..."

Người bán hàng ngây thơ hỏi: "Cái gì?", và khách hàng cuối cùng buột miệng: "Cái giá!"

Lúc này, người bán hàng ra vẻ phẫn nộ một cách chính đáng và tuyên bố: "Xin thứ lỗi, thưa ngài, đây là Sears!"

Nếu điều này có xảy ra với tôi, tôi sẽ đáp lại một cách hối tiếc: "Ô... tôi xin lỗi. Tôi không nhận ra mình đang ở đâu!" và chỉ cho vợ tôi quay ra cửa, phàn nàn: "Anh sẽ không bao giờ đi mua đồ với em nữa!" Điều này cũng không phải là hoàn toàn tồi tệ, vì tôi đã đạt được một mục đích phụ trong quá trình đàm phán.

Có một cách để thoát khỏi chuyện phiền nhiễu này: Đừng hành động bằng kinh nghiệm hạn hẹp của bạn. Tự ép bạn thoát khỏi kinh nghiệm bằng cách kiểm tra các giả định của mình. Bạn sẽ

nhận ra rất nhiều giả định sai. Hãy luôn nâng cao khát vọng của bạn và tránh thái độ tiêu cực.

Là một nhà đàm phán, hãy mạo hiểm một chút, giải phóng mình ra khỏi tiền lệ kinh nghiệm trước đó, thách thức các giả định, nâng cao khát vọng và gia tăng hy vọng.

Trong khi vợ chồng bạn đối diện với tấm biển 489,95 đô-la trong cửa hàng, một dạng quyền lực khác cũng hiện diện.

B. Quyền lực hợp pháp. Quyền lực của tính hợp pháp là quyền lực xuất phát từ quyền lực được nhận thấy – là quyền lực được đại diện bằng một thứ vô tri vô giác như tấm biển, mẫu đơn hoặc tài liệu – thường không bị nghi ngờ.

Ví dụ, nếu tôi đề nghị bạn làm một điều gì đó, bạn sẽ đánh giá lời đề nghị dựa trên các nhu cầu của mình. Nếu đề nghị phù hợp với các nhu cầu, bạn sẽ làm theo. Nhưng nếu một tấm biển chỉ dẫn một điều gì đó, hầu như chắc chắn là bạn sẽ tuân theo. Tôi xin nhấn mạnh điểm này bằng một ví dụ.

Nếu từng đi du lịch, bạn sẽ quen thuộc với một tấm biển nhỏ phía sau quầy tiếp tân trong các khách sạn Holiday Inn và một tấm biển còn nhỏ hơn dán trước từng cửa phòng. Cả hai tấm biển đều ghi: "Giờ trả phòng là 1 giờ chiều".

Bao nhiêu phần trăm khách tự làm khổ mình bằng việc trả phòng trước 1 giờ chiều? Ai đó đã hỏi tôi câu hỏi này. Tôi cân nhắc một lúc và trả lời: "40%". Sau này tôi được biết từ các nhà điều hành Holiday Inn, rằng con số này là khoảng 90-95%, tùy thuộc vào địa điểm của khách sạn.

Con số này có khiến bạn ngạc nhiên không? Tôi thì có. Số lượng người dân Mỹ đi bầu cử vào năm đông nhất cũng chỉ có 55%, nhưng có tới 95% khách trả phòng theo đúng giờ trả phòng của Holiday Inn. Câu hỏi đặt ra là, điều gì đã khiến những người bình thường và độc lập này đến quầy trả tiền vào một giờ đã định, giống như những con lemming đi di trú vậy?

Năm năm trước, tôi tình cờ trú tại một khách sạn Holiday Inn. Vì phải bay vào đầu giờ chiều, tôi ra quầy thu ngân vào 12:30 phút để trả tiền. Tiền sảnh vắng tanh. Lúc đó, tôi thấy hơi đói và quyết định đi ăn một bữa tiệc đứng, tính vào hóa đơn của tôi, rồi trở lại. Sau khi ăn xong, tôi liếc nhìn đồng hồ. Kim đồng hồ chỉ đúng 1 giờ chiều. Vì trước đó không có ai ở trong quầy thu ngân, tôi nghĩ bây giờ chỉ có khoảng 3 người.

Khi ra đến tiền sảnh, tôi thấy 28 người đang xếp hàng trước quầy thanh toán, như tù đang xếp hàng chờ lấy phần ăn. Tôi không tin vào mắt mình. Làm sao có thể tăng từ 0 lên 28 chỉ trong nửa tiếng? Tôi thầm nghĩ: "Họ có thể không phải là người trả phòng. Có thể, từ vẻ bên ngoài, họ là người ngoại tỉnh đang đi tham quan. Một phần của chuyến du lịch là đến xem khách sạn Holiday Inn này." Nếu như vậy, tôi sẽ không cần đứng xếp hàng ở đó. Tôi quyết định đi qua họ, bước lên quầy thu ngân và tạo một hàng trả phòng *thật sự*.

Khi tôi bước lên, đi ngang qua "những người khách du lịch" này, một vài người liếc nhìn tôi – nhưng không phải với cái nhìn thiện cảm. Tôi nhận ra. Hơi ngượng nghịu, tôi cố tỏ vẻ thờ ơ khi đứng vào cuối hàng.

Khi đã đứng đó, tôi vỗ vai người đứng trước và hỏi: "Cái hàng để làm gì vậy?"

Ông ta trả lời: "Trả phòng."

"Sao cơ?", tôi ngạc nhiên.

"Giờ trả phòng", ông ta lầm bầm.

"Sao ông biết điều đó?", tôi hỏi.

"Tôi đọc nó trước cửa phòng."

Đó là một lời giải rất có ý nghĩa. Ông ta nhìn thấy nó treo trên cửa, và đó là lý do tại sao ông ta đứng đây.

Ví dụ thứ hai về quyền lực hợp pháp: Một thuộc cấp lấy hết can đảm bước vào phòng của cấp trên và nói: "Xin thứ lỗi, nhưng tôi muốn được tăng lương. Tôi thật sự thấy mình xứng đáng được tăng lương."

Liệu cấp trên có trả lời: "Không, anh không thể được tăng lương" không? Không bao giờ. Thay vào đó, ông ta sẽ trả lời: "Tất nhiên, anh xứng đáng được tăng lương. Nhưng…" ("Nhưng" đồng nghĩa với "Tấn công!") Rồi ông ta xếp giấy tờ qua một bên, chỉ vào một tờ giấy in đặt dưới tấm kính bàn và nhẹ nhàng nói: "Rất tiếc là anh đang được trả cao mức lương cao nhất của anh rồi."

Người thuộc cấp nói khẽ: "Ồ… tôi quên mất mức lương của mình!" và nhượng bộ, bị những chữ in từ chối những gì có thể thuộc về anh ta. Trong thực tế, người thuộc cấp tự nói: "Mình không thể

tranh cãi với một tờ giấy in nằm dưới lớp kính bàn này" – và đó chính xác là những gì cấp trên *muốn*anh ta nói.

Ví dụ thứ ba về quyền lực hợp pháp. Hai mươi năm trước, tôi là cố vấn luật trong kinh doanh bất động sản. Mọi người đến chỗ tôi để ký hợp đồng cho thuê và lấy phê chuẩn. Hầu hết mọi người đều trả tiền đặt cọc và tiếp tục ký mà không hề đọc mẫu đơn. Trong một vài trường hợp hiếm hoi, ai đó nói: "Tôi muốn đọc hợp đồng cho thuê này trước khi ký. Tôi có quyền, theo hiến pháp, làm điều đó!"

Tôi luôn luôn trả lời: "Tùy ông. Đây là một mẫu đơn chuẩn. Có số mẫu đơn ở góc dưới bên trái."

Người đó thường trả lời: "Ồ... một mẫu đơn chuẩn. Thôi, trong trường hợp này..." và họ sẽ ký, bị ép cho khuất phục bằng vài chữ in có những đặc tính thần kỳ.

Trong trường hợp một người vẫn do dự khi ký, tôi có thể nói thêm: "Bên pháp lý sẽ không chấp nhận bất kỳ thay đổi nào". Trên thực tế, những người bên pháp lý còn không biết là họ sẽ không chấp nhận bất kỳ thay đổi nào. Tuy nhiên, cụm từ này có hiệu lực như phép màu. Về mặt lý thuyết, không ai làm chuyện dại dột với những người bên pháp lý.

Trong khi đó, trở lại cửa hàng Sears, bạn đang đứng nhìn chằm chằm vào tấm biển 489,95 đô-la và quá sợ hãi vì cái quyền lực được cho là hợp pháp, như hành khách của Holiday Inn, nhân viên xin tăng lương và những người ký hợp đồng cho thuê. Nhưng bạn không nên sợ hãi trong bất kỳ trường hợp nào. Tất cả mọi người trong những tình huống này đều có thể đàm phán.

Vì sao tôi có thể nói như vậy? Bởi hầu như tất cả mọi thứ đều có thể đàm phán, bao gồm cả mức giá trong tấm biển nằm trên tủ lạnh.

Hãy thử nghĩ xem, cửa hàng Sears đưa ra mức giá 489,95 đô-la như thế nào? Chúng ta có thể đều biết. Bộ phận tiếp thị nói: "Hãy đặt giá là 450,00 đô-la. Như thế sẽ bán được rất nhiều tủ lạnh."

Bộ phận tài chính nói: "Khi chúng ta bán một cái tủ lạnh, nó phải mang lại lợi nhuận. Hãy đặt giá 540,00 đô la."

Bộ phận quảng cáo ngắt lời: "Các nghiên cứu tâm lý cho thấy giá tốt nhất là 499,95 đô-la."

Ai đó nói một cách sốt ruột: "Nào, chúng ta đang quản lý một doanh nghiệp. Tại sao chúng ta không thảo luận về vấn đề này?"

Họ thảo luận, thỏa hiệp, thống nhất và đưa ra mức giá 489,95 đô-la.

Một số thứ không thể đàm phán. Mười điều răn của Chúa không phải là một cuộc đàm phán. Rõ ràng khó mà đàm phán với Chúa khi Người đưa cho bạn một chuyện đã rồi được khắc trên đá. Bài thuyết giáo trên núi không phải là một tài liệu đàm phán. Christ không thảo luận với các môn đồ và nói: "Hãy đưa ra ý kiến của các con." Vì những tài liệu này được ban bởi thánh thần, chúng khác với mức giá của Sears, giờ trả phòng của Holiday Inn, mức lương và ngay cả hợp đồng thuê nhà tiêu chuẩn.

Có quá nhiều thứ *có thể* đàm phán được không có nghĩa là lúc nào chúng ta cũng nên đàm phán. Nếu bạn hỏi tôi: "Ông có đàm phán với các cửa hàng giá cố định không? Ông có đàm phán với Sears không?" Tôi sẽ trả lời: "Một trong những chiến lược sống của tôi là không bao giờ vào Sears." Bạn muốn hay không muốn đàm phán điều gì hoàn toàn phụ thuộc vào bạn, dựa trên câu trả lời của bạn cho những câu hỏi sau:

1. Mình có thoải mái đàm phán trong trường hợp này không?

2. Việc đàm phán có thỏa mãn nhu cầu của mình không?

3. Công sức và thời gian mình bỏ ra có xứng đáng với những lợi ích nhận được từ sự đối đầu này không?

Chỉ khi trả lời "Có" cho cả ba câu hỏi trên thì bạn mới nên tiếp tục đàm phán. Bạn nên luôn có ý thức làm chủ tình thế, chọn lựa các cơ hội dựa trên nhu cầu. Đừng cho phép những người không quan tâm đến quyền lợi của bạn điều khiển hoặc dọa dẫm bạn.

Bạn có sự tự do lựa chọn quan điểm và có khả năng tác động đến kết quả cuối cùng. Nói cách khác, *bạn có một vai trò lớn hơn rất nhiều so với bạn nghĩ trong việc định hướng cuộc đời và hoàn thiện cách sống.*

Bí quyết của việc bước trên mặt nước là biết những hòn đá nằm dưới.

3

Thử bước trên mặt nước

Tôi xin dựng lại tình huống trên. Vợ chồng bạn và hai đứa con đang ở cửa hàng Sears, đương đầu với một cái tủ lạnh có giá cao hơn mức bạn có thể chấp nhận được. Nhưng bạn lại muốn có nó. Nó có đáng để đàm phán không? Nếu bạn trả lời là "Có" cho các câu hỏi cuối chương trước, bạn phải tăng hết tốc lực về phía trước. Bằng cách nào? Bạn có thể nói và làm những gì?

Tạo ra sự cạnh tranh

Để bắt đầu, đừng coi thường bản thân mình. Đừng coi mình là người đang muốn mua một cái tủ lạnh. Hãy coi mình như người đang muốn bán tiền. *Tiền* là sản phẩm đang được xem xét để bán. Càng nhiều người muốn tiền của bạn thì nó càng mua được nhiều. Bạn làm cách nào để mọi người đấu giá cho khoản tiền đó? Hãy tạo ra sự cạnh tranh cho nó.

Trong trường hợp cửa hàng Sears, cách đơn giản nhất để tạo ra sự cạnh tranh cho số tiền của bạn là thông báo với nhân viên bán hàng rằng các đại lý đối thủ cũng có loại hàng tương tự với giá thấp hơn. Việc các đại lý đối thủ sẵn sàng nhận tiền của bạn tạo cho bạn một lợi thế tức thời giống như việc Sears thường cạnh tranh với chính nó. Bạn thấy ngạc nhiên khi Sears có thể cạnh tranh với chính nó ư? Chỉ cần xem cuốn danh mục hàng. Ngay giữa một trang thiết bị gia dụng, chính cái tủ lạnh này bán với giá 440,00 đô-la cộng với 26 đô-la phí vận chuyển. Đưa trang đó cho người bán hàng, rồi bắt đầu đàm phán.

Thỏa mãn các nhu cầu

Bạn có các lựa chọn khác xoay quanh việc thỏa mãn các nhu cầu, có thực hay chỉ là tưởng tượng. Theo cách hiểu cơ bản nhất, mọi cuộc đàm phán là để thỏa mãn các nhu cầu. Sears đưa ra giá bán 489,95 đô-la là để thỏa mãn nhu cầu của họ. Còn nhu cầu của bạn là gì? Bạn thuộc phía bên kia trong vụ giao dịch này. Một cách lý tưởng, cả hai bên đều phải thắng, hoặc có lời khi một cuộc giao dịch kết thúc.

Bạn có thể cho người bán hàng của Sears nhận ra các nhu cầu của mình bằng nhiều cách. Bạn có thể hỏi: "Loại tủ lạnh này có bao nhiêu màu?" Nếu anh ta trả lời: "32", bạn lại hỏi: "Những màu gì vậy?" Khi anh ta đã liệt kê xong, bạn kêu lên: "*Chỉ có* thế thôi à? Đó là *tất cả* những màu mà anh có ư?"

Khi anh ta trả lời: "Vâng. Thế ông đang muốn tìm màu gì vậy?", bạn giải thích: "Chúng tôi có một gian bếp gây ảo giác. Những màu này trông quá đơn giản và bảo thủ. Chúng không hợp lắm! Tôi hy vọng anh sẽ chỉnh lại giá bán."

Cách thứ hai để biểu lộ các nhu cầu của bạn là bàn về ngăn làm đá của tủ lạnh. Bạn nhận xét: "Tôi thấy loại này có một ngăn làm đá bên trong."

Người bán hàng trả lời: "Đúng vậy. Nó sẽ làm đá cả 24 giờ một ngày cho ông, chỉ mất hai xu một giờ!" (Lưu ý rằng anh ta có một giả định hoàn toàn không có cơ sở về các nhu cầu của bạn).

Bạn đáp lại giả định sai lầm này bằng cách nói: "Đó là một vấn đề. Một đứa con tôi bị viêm họng kinh niên. Bác sĩ bảo: 'Không bao giờ được dùng đá! Không bao giờ!' Anh có thể bỏ cái ngăn làm đá đi không?"

Anh ta vặn lại: "Nhưng ngăn làm đá là cả cái cửa tủ!"

Bạn nói: "Tôi biết... nhưng nếu tôi hứa không dùng nó thì sao? Điều đó có ảnh hưởng đến giá bán không?"

Cách thứ ba để biểu lộ nhu cầu và sự không hài lòng với các tính năng của tủ lạnh là bàn về cánh cửa tủ. Bạn có thể nói: "Loại này mở ra từ bên trái. Nhưng cả nhà tôi lại thuận tay phải." Những lời bình luận như thế cho người bán hàng biết các nhu cầu của bạn không được hoàn toàn thỏa mãn. Do đó, nhu cầu *của anh ta* cũng không nên được thỏa mãn hoàn toàn.

Đợt bán hạ giá sắp tới

Bạn cũng có thể hỏi: “Bao giờ nó sẽ được bán hạ giá vậy?” hoặc “Tôi đã lỡ mất đợt bán hạ giá rồi à?” Giả định ở đây là, hiện tại cái tủ lạnh không trong đợt bán hạ giá, nó vừa mới hoặc sẽ được bán hạ giá.

”Có một vết bẩn nhỏ ở đây!”

Bạn cũng có thể dùng kỹ thuật hàng-trưng-bày đã lâu đời. Kỹ thuật hàng-trưng-bày có hai khía cạnh. Khía cạnh thứ nhất, bạn bước đến, xem xét tủ lạnh thật kỹ lưỡng và lầm bầm: “Tôi thấy một vết bẩn nhỏ ở đây!”, trong khi người bán hàng nhìn chằm chằm vào bạn.

Anh ta trả lời: “Tôi không thấy gì cả.”

Bạn khăng khăng: “Có vẻ là có một vết cắt nho nhỏ... một vết bẩn ở bên cạnh. Thực ra, khi ánh sáng chiếu vào, tôi thấy có nhiều vết bẩn trên cạnh tủ lạnh. Nhiều vết bẩn thế này có được trừ tiền không?”

Nếu không có nhiều vết bẩn trên cạnh tủ lạnh thì sao? Bạn luôn luôn có thể tạo ra vết bẩn (Tôi không xét đến khía cạnh đạo lý. Tôi chỉ đang nói về các lựa chọn). Bạn có nhớ đứa con với cây gậy khúc côn cầu và quả bóng không? Hãy để nó tiếp tục tập đánh gần tủ lạnh.

Khía cạnh thứ hai của kỹ thuật hàng-trưng-bày là giảm giá do-nội-thương. Hàm ý của nó là *bắt buộc* phải có lỗi nào đó trong một món hàng trưng bày. Nó có thể không hiện ra dưới mắt thường, nhưng chắc chắn tồn tại. Rất nhiều người đã đóng mở cửa tủ lạnh, sờ mó vào các khay và ngăn bao nhiêu tháng. Món hàng trưng bày giống như một cô gái điếm đã đi qua dãy phố này vài lần – người bị tổn thương, căng thẳng tâm lý do bị đối xử thô bạo. Do đó, bạn có quyền được hưởng giảm giá do-nội-thương.

Chạy biên gián tiếp

Bạn luôn luôn có thể chuyển từ món hàng chính sang vấn đề có liên quan đến giá bán cuối cùng. Nhân viên bán hàng bị giới hạn về số tiền giảm cho món hàng chính, nhưng được linh hoạt hơn và nhượng bộ ở các mặt khác, như tiền chiết khấu cho hàng mang đổi.

Do đó, bạn có thể nói: “Thôi được, nếu đó là giá của anh, tôi muốn đổi cái tủ lạnh cũ của tôi với giá 150 đô-la. Nó vẫn rất tốt.”

Nếu người bán hàng nói: "*Cái gì...?*", bạn ngắt lời: "Thôi được... Tôi chỉ chấp nhận giảm 50 đô-la thôi."

Bây giờ tôi muốn thừa nhận rằng bạn có thể không thường làm cách này với tủ lạnh, nhưng nhiều người sử dụng phương pháp này rất thành công khi mua xe hơi.

Nếu như... ?

Một lựa chọn đặt biệt hiệu quả khác là sử dụng cụm từ "Nếu như". Đó là một cụm từ kỳ diệu trong các cuộc đàm phán. Ví dụ: Nếu như tôi mua bốn cái tủ lạnh thì sao? Nếu như *tôi* tự mang về nhà thay vì anh phải mang đến thì sao? Nếu như tôi mua cả một cái máy giặt và một cái máy làm bánh quế thì sao? Nếu như trong vòng sáu tháng nữa, hàng xóm của chúng tôi sẽ mua một cái tủ lạnh mỗi tháng? Điều đó có ảnh hưởng đến giá bán không?

Không phải lúc nào bạn cũng có thể nhận được đúng cái mình muốn khi hỏi "Nếu như...?" nhưng chín trong mười lần như vậy, tôi sẽ đưa ra một đề nghị khác có lợi cho bạn.

Đừng quên là mặc dù cái giá niêm yết 489,95 đô-la được ngẫu nhiên đưa ra, rất nhiều thứ nằm trong con số đó, bao gồm phí lắp đặt, vận chuyển, hợp đồng dịch vụ và bảo hành đều làm Sears tốn tiền. Nếu bạn có thể tiết kiệm cho Sears một hay tất cả những chi phí này, cửa hàng sẽ đưa lại phần tiết kiệm đó cho bạn. Ví dụ, bạn hỏi người bán hàng: "Mức giá này đã bao gồm phí lắp đặt chưa?", anh ta trả lời: "Vâng, có bao gồm" và bạn nhận xét: "Tốt... tôi có bộ đồ nghề tại nhà. Tôi có thể tự lắp đặt và chỉnh sửa."

Tối hậu thư

Giả sử thời gian của bạn có hạn và bạn không muốn đàm phán. Bạn tiến đến người bán hàng đầu tiên bạn nhìn thấy và nói: "Này, anh muốn bán cái tủ lạnh này, còn tôi muốn mua nó. Tôi sẽ trả 450,00 đô-la cho anh ngay bây giờ, miễn trả giá."

Khi bạn quay gót đi ra, nhân viên bán hàng có chạy theo bạn ra tận đường không? Tôi nghĩ là không. Bởi vì anh ta không đầu tư bất cứ thứ gì vào mối quan hệ với bạn hoặc vào toàn bộ cuộc giao dịch. Thêm nữa, anh ta cảm thấy bực mình với phương thức nói chuyện cộc lốc của bạn. Bí quyết để một tối hậu thư thành công là mức độ thời gian và công sức mà bạn đầu tư.

Hãy ghi nhớ nguyên tắc này và thử một cách khác. Bạn tình cờ vào khu thiết bị gia dụng vào lúc 2 giờ chiều thứ hai, khi việc buôn

bán đang ế ẩm. Bạn nói với người bán hàng: "Tôi muốn xem toàn bộ các loại tủ lạnh anh có." Từ 2 giờ đến 4 giờ, anh ta chỉ cho bạn từng mẫu tủ lạnh đang trưng bày.

Cuối cùng, bạn nhận xét: "Tôi sẽ quay lại với vợ tôi vào sáng mai."

Người bán hàng lúc này đã mất 2 tiếng đồng hồ vào bạn.

Thứ ba, lại vào 2 giờ chiều, bạn đến cùng với vợ. Bạn tìm đúng người bán hàng cũ. Bạn lặp lại quá trình xem xét từng loại tủ lạnh. Cuối cùng, bạn nói: "Trước khi quyết định, chúng tôi muốn quay lại với một chuyên gia kỹ thuật về tủ lạnh: mẹ vợ tôi. Bà ấy biết rất nhiều về những thứ này. Gặp lại anh chiều mai nhé!"

Người bán hàng đã đầu tư 4 tiếng đồng hồ vào bạn.

Thứ tư, vào giờ đã định, bạn bước vào gian hàng cùng với vợ và mẹ vợ. Bạn thuyết phục người bán hàng lặp lại các thuyết minh đến 4 giờ, lúc này bạn nói nhỏ: "Hm, anh biết không? Tôi vẫn chưa thể quyết định được!"

Người bán hàng đã đầu tư 6 tiếng đồng hồ của cuộc đời vào bạn.

Chiều thứ năm, như mong đợi, bạn bước vào một mình và nói: "Xin chào, còn nhớ tôi chứ? Tôi muốn mua một cái tủ lạnh."

Người bán hàng sẽ nói với một bộ mặt gượng gạo: "Tôi cũng hy vọng thế!"

Bạn tiếp tục: "Tôi chỉ có 450,00 đô-la cộng với một hộp diêm, một cái bút bi và tám xu tiền lẻ. Tôi chỉ thích loại này. Xin vui lòng… chúng ta có thể hoàn tất một vụ mua bán." Và nếu anh ta không trả lời ngay, bạn nhún vai, xoay người và từ từ bước ra cửa.

Nhân viên bán hàng có đi theo bạn không? Có. Trong trường hợp này, anh ta đã đầu tư và muốn được đền đáp cho nỗ lực đã bỏ ra. Anh ta có thể sẽ cằn nhằn: "Thôi được, thôi được. Không cần nói nữa. Xong!"

Tại sao anh ta *chấp nhận* đề nghị "Miễn trả giá" của bạn (mặc dù bạn không nói các từ này)? Bởi vì bạn đã đưa ra tối hậu thư theo cách gần như chắc chắn được chấp nhận. Bạn đã khiến cho tối hậu thư này có thể được chấp nhận và bắt người bán hàng phải mất quá nhiều thời gian cho bạn. Anh ta đang phân tích lợi hại trong tình huống này và trong thâm tâm đang rên rỉ: "Mình đã đầu tư 6 tiếng đồng hồ vào kẻ ngu ngốc này! Nhưng mà quen còn hơn lạ. Ai

biết được cái gì còn đang ẩn nấp ngoài kia?"

Rỉa mồi

Chiến thuật "rỉa mồi" cũng hoạt động theo các nguyên tắc tương tự. Bạn có thể không quen với thuật ngữ này, nhưng khi tôi miêu tả, bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận ra nó. Trong ví dụ này, tôi giả sử bạn là một người đàn ông. Nhưng tình huống này cũng có thể áp dụng với một người phụ nữ. Chỉ cần chuyển hệ quy chiếu từ một cửa hàng quần áo nam sang một cửa hàng quần áo nữ.

Bạn bước vào một cửa hàng dành riêng cho nam ở trung tâm thành phố để mua một bộ com-lê. Một người bạn thân của bạn chuẩn bị cưới và bạn muốn mặc đẹp trong lễ cưới. Vì chiều rộng của ve áo nam liên tục thay đổi từ năm này sang năm khác, nhằm làm cho nó lỗi thời như hoạch định, bạn quan tâm đến kiểu dáng ve áo. Đó là lý do bạn mang theo một cái thước dây.

"Tôi có thể giúp gì cho ông không?", người bán hàng hỏi.

"Tôi nghĩ thế...", bạn trả lời với vẻ trầm tư suy nghĩ.

Trong ba tiếng rưỡi đồng hồ, bạn đi từ giá này sang giá khác, từ bộ com-lê này sang bộ khác, cẩn thận đo các ve áo, luôn có nhân viên bán hàng theo sau vì bạn liên tục hỏi về chiều rộng vai, nắp túi, kiểu tay áo, cổ tay áo và số cúc áo. Bạn lặp đi lặp lại: "Bộ com-lê này sẽ hợp mốt trong bao lâu nữa?" Khi anh ta đưa ra sự phỏng đoán theo kinh nghiệm của mình, bạn lại hỏi: "Anh có *chắc* không?"

Sau khi bạn đã kiểm tra 39 bộ com-lê và sờ tay vào 78 cái ve áo, và người bán hàng với bộ mặt nặng như đá, gần như mất bình tĩnh, bạn nói: "Tôi sẽ lấy bộ Hickey-Freeman giá 370 đô-la nằm ở kia... cái bộ có sọc nhỏ ấy."

Người bán hàng thở phào. Cố gắng giữ bình tĩnh, anh ta nói khẽ: "Ông vui lòng theo tôi được không?" Anh ta dẫn bạn vào trong một phòng nhỏ có gương, nơi thợ may của cửa hàng thực hiện các chỉnh sửa. Bạn bỏ bộ com-lê trên người, mặc vào bộ Hickey-Freeman chuẩn bị mua và đứng trên một cái hộp gỗ trước tấm gương ba mặt. Gần bạn, trong khi bạn đứng trên hộp, là người bán hàng, đã bớt căng thẳng đang ghi hóa đơn bán hàng và tính tiền hoa hồng.

Bên dưới, khi bạn đi tới đi lui trên bục, là một quý ông lưng còng, miệng ngậm kim gút, với một dây thước quanh cổ, đang quỳ. Ông ta lấy năm cái kim gút ra khỏi miệng và đính vào trong vải. Lát

sau, ông ta đánh vài dấu X trên mông quần và kéo vào 7 cm ở đũng quần. Trong khi làm, ông ta lầm bầm nói, giọng không rõ của vùng nào: "Đây là bộ com-lê rất đẹp. Ông mặc rất hợp." Bất cứ nơi nào bạn đi, người đàn ông già đó luôn luôn có giọng đặc biệt. Có thể nó cũng không phải là giọng – chỉ vì những kim gút trong miệng ông ta.

Đúng vào lúc này, bạn quay đầu sang phía người bán hàng và hỏi: "Và loại cà-vạt nào anh sẽ cho cùng với bộ này?"

Người bán hàng ngừng viết. Anh ta nhìn ông già đang lom khom trên sàn. Ông già ngẩng đầu, không biết có nên đặt thêm một cái kim gút và đánh thêm một dấu phấn nữa hay không. Ông ta thả đũng quần của bạn ra. Mọi thứ trở lại như ban đầu.

Đó chính là chiến lược "rỉa mồi".

Cái gì diễn ra trong đầu người bán hàng sau khi những làn sóng giận dữ đầu tiên đã giảm dần? Anh ta làu bàu trong đầu: "Cái gã… này đã lấy đi ba tiếng rưỡi đồng hồ của mình. Mình không có một phút nghỉ ngơi. Mình mỏi nhừ hai vai vì phải choàng 39 cái áo vét vào vào lưng hắn. Mình xem hắn đo 78 cái ve áo. Thôi được, dù sao cũng là chuyện đã qua. Bây giờ mình có cái gì? Mình còn vớt vát được gì? Món hàng 370 đô-la, mình sẽ có 60 đô-la tiền hoa hồng. Vì số tiền này, mình có thể bỏ ra 7 đô-la tiền túi và mua cho thằng hề này một cái cà-vạt. Chỉ mong là mình không phải gặp gã này một lần nữa!"

Bạn có nhận được cái cà-vạt đó không? Tất nhiên là có. Bạn có nhận được sự yêu mến và cảm phục của người bán hàng không? Đó lại là một chuyện khác. Anh ta sẽ cho bạn một cái cà-vạt vì anh ta dính vào tình huống này, chứ không phải vì anh ta yêu mến bạn.

Hãy giúp tôi

Ứng xử khi bạn đang rất cần sự giúp đỡ trái ngược so với khi bạn biết tất cả mọi thứ. Tôi muốn nói gì? Hãy quan sát một số nhà quản lý cao cấp trong các ngành công nghiệp tư nhân và ngay cả trong chính phủ. Chỉ vì tiền lệ đã quy định họ nên những người lãnh đạo cố gắng đưa ra một hình ảnh ấn tượng.

Hình ảnh này là một sự tô điểm tinh vi. Nó là hỗn hợp của Robert Redford hoặc Robert Goulet vào một ngày đẹp trời, thêm một chút của Lorne Greene trong vai thuyền trưởng tàu không gian *Battlestar Galactica*. Nhà quản lý khuôn mẫu này có một ít tóc bạc

bên thái dương, tóc được cắt theo kiểu lịch sự. Xương hàm vuông và hướng ra đằng trước. Giọng nói vang. Cái bắt tay của ông ta rắn chắc đến nỗi có thể nghiền nát khớp tay bạn. Ông ta sải bước với dáng đi rắn rỏi. Ông ta luôn nói ầm ầm: "Gặp anh thật là tốt!" dù có ý đó hay không.

Nếu bạn đánh thức nhà quản lý này vào nửa đêm, sau khi ông ta đã ăn uống tiệc tùng quá độ, ông ta sẽ nhảy ra khỏi giường và hét lên: "Xin chào! Nhà quản lý cao cấp đang dậy. Gặp anh thật là tốt!"

Nếu bạn hỏi: "Hãy nói cho tôi nghe, đã bao giờ ông có một cái mụn trứng cá chưa?", ông ta sẽ trả lời: "Hử?" Bạn thấy chưa, ông ta chưa bao giờ có một cái mụn.

Mẫu người trống rỗng, rập khuôn này là một sự dối trá. Ông ta giống như lũ chim, bởi vì luôn luôn sải bước, thẳng lưng và nghiêm trang, tràn đầy sự tinh thông và kiến thức là thất sách (và cũng mệt mỏi). Giả vờ biết tất cả mọi thứ cũng là thất sách. Nhưng bạn thường có lợi khi nói đại khái như: "Tôi không biết… hãy giúp tôi!" Việc thú nhận là mình không có tất cả các câu trả lời làm cho bạn có tính người hơn và khiến người khác dễ tiếp thu phương pháp của bạn hơn.

Điểm yếu là sức mạnh

Trong đàm phán, ngu ngốc thường tốt hơn là thông minh, không có tài ăn nói thường tốt hơn là có tài ăn nói và rất nhiều khi điểm yếu thật sự có thể là sức mạnh. Do đó, hãy nói: "Tôi không biết", "Tôi không hiểu", "Anh làm tôi bị lú lẫn mất rồi" hoặc "Giúp tôi" khi chúng có lợi cho bạn.

Xem lại các kinh nghiệm của bạn khi làm việc với những người ngu ngốc. Điều gì xảy ra với tất cả các lập luận lôgic, phức tạp và các dữ liệu đồ sộ khi bạn làm việc với một gã khờ không thể hiểu được những gì bạn đang nói? Hiển nhiên, mọi sự thuyết phục của bạn đều vô dụng.

Bạn đã bao giờ đàm phán với ai đó không có khả năng học hay nói chưa? Ví dụ, hãy tưởng tượng tôi đang cố gắng đàm phán với bạn trong khi bạn nói lắp bắp hay giả vờ như vậy. Tôi nói: "Thôi được, vậy tại sao anh phản đối vụ đàm phán này?"

Bạn trả lời: "Sô… sô… sô"

Tôi nói: "Bình tĩnh nào. Anh đang định nói gì thế?"

Bạn trả lời: “Sô… sô… sô”

Tôi nói: “Nó có nghĩa là số một à?”

Bạn gật đầu: “Được thôi, cái gì là số một?”

Bạn trả lời, “Cái gi… gi… gi…”

Tôi nói: “Ý anh nói là giá?” nền văn hóa khác nhau, ngôn ngữ thường được sử dụng để ngụy trang. Tôi nhận ra điều này vì nhiều năm trước đây, tôi nhìn thấy ba quý ông người Nhật (đại diện cho hãng hàng không Nhật Bản) sử dụng quy tắc này khi làm việc với nhóm các nhà quản trị giỏi của một tập đoàn Mỹ.

Buổi thuyết trình của tập đoàn dành cho những người đến từ phương Đông thật hoành tráng. Bắt đầu từ 8 giờ sáng, nó kéo dài hai tiếng rưỡi đồng hồ. Với sự trợ giúp của các biểu đồ, bản in vi tính trau chuốt và các dữ liệu hỗ trợ khác, ba máy chiếu liên tục chiếu ra các hình ảnh kiểu Hollywood, để thanh minh cho giá bán.

Trong suốt buổi trình diễn hào nhoáng này, những người Nhật ngồi im lặng.

Cuối cùng, với vẻ mặt rạng rỡ đầy hy vọng và tự mãn, một nhà quản trị người Mỹ bật đèn lên và quay sang những khách dửng dưng từ Nhật Bản: “Thế nào… các ông nghĩ sao?”

Một người Nhật mỉm cười lịch sự và trả lời: “Chúng tôi không hiểu.”

Máu chảy dồn lên khuôn mặt nhà quản trị: “Ý ông là gì, ông không hiểu? Ông không hiểu cái gì?”

Một người Nhật khác mỉm cười lịch sự và trả lời: “Tất cả.”

Tôi chăm chú nhìn nhà quản trị đang nản chí và nghĩ anh ta đang bị nhồi máu cơ tim. “Từ lúc nào vậy?”, anh ta hỏi.

Người Nhật thứ ba mỉm cười lịch sự và trả lời: “Từ khi đèn tắt.”

Nhà quản trị dựa vào tường, nới rộng chiếc cà-vạt đắt tiền và rên rỉ một cách chán nản: “Thôi được… các ông muốn chúng tôi làm gì?”

Cả ba người Nhật cùng trả lời: “Anh có thể làm lại được không?”

Ai bây giờ đang đùa giỡn với ai? Làm thế nào để có thể lặp lại một cuộc trình diễn hai tiếng rưỡi đồng hồ với dù chỉ một chút hăng hái và thuyết phục như ban đầu? Giá bán mà tập đoàn đưa ra trôi xuống cống.

Bài học: Đừng nhanh nhẹn quá để hiểu hoặc chứng minh sự thông minh của bạn khi mới chạm trán. Cẩn thận theo dõi tỷ lệ nghe-nói của bạn. Học cách đặt câu hỏi, ngay cả khi bạn có thể biết câu trả lời.

Thêm nữa, nếu bạn tiếp cận người khác để nhờ giúp đỡ, điều đó có xu hướng tạo nên một mối quan hệ cùng có lợi. Ít nhất, bạn khiến bên kia phải đầu tư mà cuối cùng thuận lợi sẽ dồn về phía bạn.

Chuẩn bị tối hậu thư

Trong một số ví dụ trước, tối hậu thư đã được sử dụng. Tối hậu thư thường được các phụ huynh dùng để đưa ra "một đề nghị cuối cùng" cho con cái về việc cấm túc hay một công đoàn đang ở giờ phút quyết định trong cuộc đàm phán với giới chủ.

Để thành công, tối hậu thư cần đạt được bốn tiêu chuẩn:

1. Rắc đường lên bánh. Phía bên kia phải không còn sự lựa chọn nào khác hoặc họ có một sự đầu tư mà không thể từ bỏ được. Do đó, tối hậu thư phải được dùng vào cuối cuộc đàm phán, không bao giờ vào lúc ban đầu. Bạn không thể rắc đường lên bánh trước khi nướng nó.

2. Mềm dẻo và có thể chấp nhận. Không bao giờ dùng các từ ngữ coi thường hoặc xúc phạm bên kia. Các tối hậu thư "cứng rắn" như "Không mặc cả!" hay "Cái này hoặc là thôi!" đều là thất sách. Các tối hậu thư "mềm dẻo" dễ được chấp nhận vì chúng đơn giản chỉ là sự trình bày tình hình của bạn. Ví dụ: "Tất nhiên tôi hiểu tình thế khó khăn của ông. Quan điểm của ông là hợp lý, nhưng đây là tất cả những gì tôi có. Hãy giúp tôi!"

3. Một công thức hoàn hảo. Ủng hộ quan điểm của bạn bằng các tài liệu hay tính hợp pháp luôn là một lựa chọn sáng suốt. Ví dụ: "Ông xứng đáng được hưởng những gì ông đòi hỏi. Tôi mong có thể cho ông điều đó, nhưng đây là tất cả những gì tôi có trong ngân quỹ!"

Sự hiển thị của "ngân quỹ chính thức" thường có tác dụng. Những ám chỉ khác như: "Điều này sẽ vi phạm nguyên tắc chỉ đạo về lương của chủ tịch", "Ủy ban Thương mại liên bang (FTC) sẽ

không cho phép chúng tôi" hoặc "Nó trái với chính sách của công ty" cũng rất hiệu quả.

Ngay cả khi không có các tài liệu hỗ trợ, tất cả chúng ta cũng từng bị ảnh hưởng bởi các tuyên bố như: "Nhưng tất cả bạn bè của tôi đều đi!" hay "Nếu chúng tôi cho phép bạn, tất cả mọi người sẽ muốn làm điều đó!"

4. Chọn lựa từ một menu-giới-hạn. Đừng bao giờ để cho phía bên kia không có lựa chọn nào khác. Đừng bao giờ tuyên bố: "Hoặc là cái này, hoặc không có gì cả!" Thay vào đó, hãy để họ có một lựa chọn tốt hơn hẳn ít nhất là khi so sánh với các lựa chọn khác.

Giả sử tôi muốn thuê bạn vào một vị trí trong công ty. Bạn muốn mức lương 50.000 đô-la, nhưng tôi không thể trả bạn quá 30.000 đô-la. Tôi sẽ không nói những gì tương tự như: "Không mặc cả!" Thay vào đó, tôi nói: "Anh xứng đáng được hưởng những cái anh yêu cầu. Nó hợp lý thôi. Tuy nhiên, đây là tất cả những gì tôi có thể cho anh trong mức lương cụ thể này: giữa 28.000 đô-la và 30.000 đô-la. Anh muốn thế nào?"

Tất nhiên, bạn sẽ trả lời: "Tôi sẽ lấy 30.000 đô-la."

Tôi hơi phản đối, như thể bạn đang có lợi trong trường hợp này: "Anh có thể lấy 29.000 đô-la được không?"

Bạn nói: "Không… tôi muốn 30.000 đô-la."

Tôi thở dài, rồi đầu hàng: "Ồ, thôi được. Nếu anh nhất quyết như vậy, tôi sẽ chiều theo, 30.000 đô-la."

Kỹ thuật menu-giới-hạn này cũng thành công trong các tình huống ly kỳ khác. Tháng 8/1977, người Croatia cướp một chiếc máy bay TWA trên lộ trình từ sân bay La Guardia, New York tới O'Hare, Chicago. Để kéo dài thời gian, máy bay bay theo một lộ trình ngoằn ngoèo qua Montreal, Newfoundland, Shannon, London và cuối cùng đến sân bay Charles de Gaulle, Paris, nơi nhà chức trách Pháp đã bắn nổ lốp.

Chiếc máy bay nằm trên đường băng trong ba ngày. Cuối cùng, cảnh sát Pháp, hội đủ các điều kiện tôi đã nêu trên, đưa ra một tối hậu thư menu-giới-hạn, mà tôi diễn đạt lại như sau: "Xem đây… các anh có thể làm bất cứ cái gì mình muốn. Tuy nhiên, cảnh sát Mỹ đã đến, nếu các anh đầu hàng và quay lại liên bang với họ bây giờ, các anh sẽ bị tù từ 2 đến 4 năm, tối đa. Nghĩa là các anh có thể sẽ được thả ra trong vòng 10 tháng."

Chờ một lúc cho những từ này thấm, cảnh sát Pháp tiếp tục: "Nhưng nếu chúng tôi phải bắt các anh, hình phạt sẽ là tử hình, theo luật của Pháp. Bây giờ… các anh muốn thế nào?"

Những kẻ không tặc quyết định đầu hàng và thử cơ hội với hệ thống tòa án Mỹ.

Phần hai
Ba biến số quyết định

Sự hư ảo là nguồn gốc đích thực của sự bất lực.

Những gì chúng ta không hiểu thì không thể điều khiển.

Charles Reich

Có một giây phút rất cảm động trong vở kịch *Death of a Salesman* (Cái chết của một nhân viên bán hàng) của Authur Miller, khi Willy Loman đáng thương quay sang người anh trai giàu có và hỏi: "Ben, anh đã làm thế nào vậy?"

Cho tất cả chúng ta – những kẻ thua cuộc cũng giống như những người thắng cuộc – Willy đang hỏi một công thức tổng quát cho sự thành công trong cuộc sống.

Nếu cuộc sống là một trò chơi thì đàm phán là một lối sống. Nếu muốn thành công, bạn phải cố gắng hiểu trò chơi này trong trạng thái toàn vẹn.

Đầu tiên, bạn phải hướng về thực tại – nhìn mọi việc đúng với bản chất và không phán xét. Thông thường, người ta hay nhìn hoàn cảnh một cách nghi ngờ và phán xét chúng theo quan niệm đạo đức của mình. Hãy tránh sự chủ quan này, vì nó chỉ là mơ tưởng. Thay vào đó, "nhìn sự việc như nó vốn có!" Mặc dù sự việc và người tham gia thay đổi từ cuộc đàm phán, chỉ có ba thành phần cốt yếu luôn luôn không đổi.

Bạn hãy thử tưởng tượng điều này: Vài người đàn ông, với vẻ mặt tỏ ra bình thản, túm tụm xung quanh một cái bàn trong một gian phòng đầy khói thuốc. Đêm khuya. Họ đang làm gì vậy? Họ đang cố gắng giải quyết một chuyện gì đó bằng cách tham gia vào một

cuộc giao tranh, một cuộc giao tranh bị ảnh hưởng bởi các tiền lệ và nghi thức. Cuộc giao tranh về cái gì vậy? Nó có thể về chính trị, bài xì phé… hay đàm phán.

Trong chính trị, bài xì phé và đàm phán, thành công không chỉ xuất phát từ việc giữ trong tay một lá bài mạnh, mà còn từ việc phân tích toàn bộ tình hình để sử dụng những quân bài một cách khéo léo. Ngay cả người chơi tài tình nhất, có ưu thế nhất cũng chỉ có thể tiến đôi chút, trừ khi xem xét đến các thực tại không khoan nhượng đang ảnh hưởng đến tất cả mọi người.

Để gây ảnh hưởng đến kết quả – trong chính trị, bài xì phé hay đàm phán – bạn phải phân tích thực tế vị thế của phía bên kia, cũng như của bản thân, theo ba biến số luôn luôn tồn tại và có quan hệ chặt chẽ sau:

1. QUYỀN LỰC

2. THỜI GIAN

3. THÔNG TIN

Nếu bạn nghĩ mình có thể, hay không thể, bạn luôn luôn đúng.

Henry Ford I

4
Quyền lực

Phía trên, tôi đã định nghĩa quyền lực là khả năng hay năng lực để hoàn tất công việc… để điều khiển con người, các sự kiện, tình huống. Như vậy, nó không tốt, cũng không xấu. Nó không là đạo đức, hay vô đạo đức. Nó không phải là có đạo lý, hay trái đạo lý . Nó trung lập.

Quyền lực là một phương thức để đi từ điểm này đến điểm khác. Giả sử, bạn đang ở vị trí A (tình trạng hay tình thế khó khăn). Bạn muốn đi đến vị trí B (mục tiêu, mục đích hay nơi đến). Quyền lực giúp bạn đi từ A đến B. Nó giúp bạn thay đổi thực tại để *đạt được* mục tiêu đó.

Theo cách hiểu thông thường, quyền lực là khái niệm với các ý nghĩa xấu. Vì nó ám chỉ mối quan hệ chủ-tớ, với một bên thống trị bên còn lại. Nhưng đó không phải là cách hiểu đúng với đời sống thực tế. Khi những người am hiểu phàn nàn về quyền lực là do một trong hai nguyên nhân sau:

1. Họ không thích cách nó đang được sử dụng. Nó đang được tận dụng để lôi cuốn, cưỡng bức hoặc độc đoán. Quyền lực *trên* chứ không phải là quyền lực *cho*. Quyền lực đang bị lạm dụng và sự chỉ trích là hợp lý.

2. Họ không tán thành mục đích của quyền lực. Nếu mục đích xấu xa và mang tính bóc lột thì ngay cả những phương tiện thích hợp nhất cũng không làm cho nó có thể chấp nhận được.

Ngoài những trường hợp trên, tôi không thấy sự phản đối nào về việc sử dụng quyền lực. Quyền lực không bao giờ nên là một mục tiêu. Nó nên là phương tiện để đi đến đích. Nếu chúng ta tách quyền lực ra khỏi các mục tiêu khả dĩ, các mục tiêu đó có thể tốt đẹp một cách thú vị hay xấu xa một cách đáng ghê tởm, nhưng quyền lực để thực hiện chúng chỉ là sức mạnh trung lập như điện, gió. Chúng ta đều biết điện không "xấu xa" chỉ vì đôi khi nó làm ai đó bị giật. Không khí, dưới dạng gió, cũng không xấu xa vì đôi khi nó cuộn lại thành các cơn lốc xoáy. Đa số thời gian, không khí chỉ đi vào và đi ra phổi. Chúng ta cần nó; nếu không có nó, cơ thể chúng ta sẽ tự hủy diệt. Chúng ta cũng cần quyền lực để tự bảo vệ và có ý thức làm chủ cuộc đời.

Bạn có nhiều quyền lực. Hãy sử dụng nó một cách hợp lý để thực hiện các mục tiêu quan trọng. Bạn có nghĩa vụ với bản thân mình, để không làm theo những gì ai đó nói.

Khi nhận thấy một sự bất công – cho mình hay người khác – bạn có quyền phản ứng. Nếu bạn quay đi vì tin là mình không có khả năng ("Một người thì có thể làm gì?"), bạn chắc chắn sẽ cảm thấy nản chí và bất hạnh.

Khi mọi người tin là mình không thể gây ảnh hưởng, đó là điều tồi tệ đối với tất cả chúng ta. Những người "không có quyền lực" trở nên thờ ơ và đầu hàng, nghĩa là những người khác phải cõng họ trên lưng hoặc họ sẽ trở nên thù địch và cố gắng lật đổ một hệ thống mà họ không hiểu hay không tin là mình có thể điều khiển. Thái độ này tràn ngập khắp nơi. Một vài triệu chứng của nó là năng suất sụt giảm và bạo lực vô nghĩa.

Lynette "Squeaky" Fromme là một trong những người trở nên thù địch. Cô ta định bắn chết Tổng thống Mỹ Gerald Ford. Sau khi bị bắt, cô ta giải thích: "Khi mọi người xung quanh đối xử với tôi như một đứa trẻ và không hề chú ý đến những gì tôi nói, tôi phải làm *một điều gì đó!*"

"Một điều gì đó" Squeaky làm là tự hủy diệt. Sự tự nhận thức của cô ta cách xa hàng nghìn dặm so với bình thường. Cô ta không nhận ra mình có các lựa chọn khác hợp pháp và được xã hội chấp nhận. Cô ta không nhận ra một hành động phạm tội, bất kể mục đích của nó là gì, luôn là sự lạm dụng quyền lực.

Về bản chất, quyền lực trung lập. Nó là phương tiện, không phải là mục đích. Nó tuyệt đối cần thiết cho sức khỏe tinh thần và sự tồn tại bất tương xâm và nó dựa trên sự nhận thức.

Tôi xin phép minh họa ý của mình khi nói rằng bạn có quyền lực nếu bạn nhận thấy mình có nó. Hãy tưởng tượng một người tù đang bị biệt giam. Nhà chức trách đã tháo dây giày và thắt lưng của anh ta, vì không muốn anh ta tự gây thương tích. Kẻ bất hạnh lừ đừ đi tới đi lui trong buồng giam, tay trái giữ quần, không chỉ vì anh ta mất thắt lưng, mà còn vì đã giảm gần 7 kg. Họ nhét thức ăn dưới cửa thép như nước thải và anh ta không ăn. Nhưng giờ đây, khi đang thò tay đếm xương sườn, mũi anh ta ngửi thấy mùi thuốc Marlboro, nhãn hiệu yêu thích của mình.

Qua một lỗ nhỏ tí trên cửa, anh ta dõi theo người lính gác đang đi một mình ngoài hành lang, hít một hơi đầy phổi và nhả ra một cách sung sướng. Quá thèm thuốc, người tù đập nhẹ lên cửa bằng các đốt tay phải.

Người lính gác thong thả bước tới và khinh khỉnh càu nhàu: "Anh muốn gì?"

Người tù trả lời: "Tôi muốn một điếu thuốc, xin làm ơn… một điếu như anh đang hút: hiệu Marlboro."

Người lính gác đã sai lầm khi cho rằng người tù bất lực, nên khịt mũi nhạo báng và quay lưng đi.

Người tù nhận thức hoàn cảnh của mình theo cách khác. Anh ta nhận thức được các lựa chọn; anh ta sẵn sàng kiểm tra các giả thiết và mạo hiểm. Do đó, anh ta lại dùng các đốt tay phải đập lên cửa, lần này như ra lệnh.

Người lính gác, thả ra một đám khói, bực mình quay đầu lại: "Bây giờ anh muốn gì?"

Người tù trả lời: "Xin vui lòng, tôi muốn một điếu thuốc của anh trong 30 giây nữa. Nếu không có nó, tôi sẽ đập đầu vào tường cho đến khi trở thành một đống be bét máu và bất tỉnh. Khi quản giáo đỡ tôi dậy khỏi sàn và cứu tỉnh, tôi sẽ thề là *anh* đã làm điều đó."

"Bây giờ, người ta sẽ không tin tôi, nhưng cứ thử nghĩ tới tất cả các phiên tòa, tất cả các hội đồng mà anh sẽ phải đứng ra khai. Hãy thử nghĩ tới tất cả các báo cáo. Thử nghĩ tới tất cả các việc hành chính linh tinh khác mà anh sẽ vướng vào – *tất cả những điều đó so với việc cho tôi một điếu Marlboro rẻ tiền*! Chỉ một điếu thuốc và tôi hứa sẽ không làm phiền anh nữa."

Người lính gác có luồn cho người tù một điếu thuốc qua cái lỗ bé tí đó không? Có. Anh ta có châm thuốc cho người tù không? Có. Vì

người lính gác đã nhanh chóng phân tích tình hình lợi-hại.

Bất kể tình huống thế nào, rất có thể bạn đang ở vị thế tốt hơn so với người tù đang phải giữ quần bằng tay trái kia. Anh ta muốn một điếu Marlboro và anh ta đã có nó. *Một cách hợp lý, bạn có thể nhận được bất cứ thứ gì bạn muốn, nếu bạn nhận thức được các lựa chọn, kiểm tra các giả thuyết, mạo hiểm một cách có tính toán và khôn ngoan dựa trên thông tin vững chắc và tin là mình có quyền lực.*

Công thức này đơn giản đến mức đáng ngạc nhiên. Tin chắc mình có quyền lực, và bạn sẽ truyền sự nhận thức tự tin này đến người khác. Bạn là người quyết định cách họ nhìn, tin bạn và phản ứng lại với bạn như thế nào.

Nói cách khác, quyền lực là sự nhận thức của họ về việc bạn có khả năng gây ra các tác động như bạn muốn, những tác động mà họ tin rằng có khả năng giúp hoặc làm hại họ. Mặc dù quyền lực, cũng như sắc đẹp, hoàn toàn nằm trong mắt kẻ ngắm nhìn... nó luôn được bắt đầu từ bạn!

Nói về quyền lực trong đôi mắt của kẻ ngắm nhìn, bạn có nhớ bộ phim *The Wizard of Oz* (Phù thủy xứ Oz) không? Trong bộ phim, có một nhân vật sử dụng rất nhiều quyền lực: Thầy Phù thủy Vĩ đại, Phi thường, Hùng mạnh. Ông ta bắt Dorothy và các bạn mất rất nhiều thời gian để làm những việc vô cùng nguy hiểm như cố ăn cắp chiếc chổi thần của Mụ Phù thủy Độc ác. Họ đã mạo hiểm tính mạng theo đuổi mục đích này vì cho rằng Thầy Phù thủy có quyền lực.

Cuối bộ phim, khi chú chó Toto giật cái màn cửa ra, Thầy Phù thủy thực ra là ai? Chỉ là một ông già lẩm cẩm lúng ba lúng búng với một cái máy làm khói và một cái máy gây tiếng ồn. Trong thực tế, ông già ấy không có quyền lực gì cả, nhưng ông ta sử dụng rất nhiều quyền lực vì mọi người đều tin ông ta có nó. Cho đến lúc bị vạch mặt, nhận thức của tất cả mọi người trước đó đều dựa trên sự tự nhận thức của Thầy Phù thủy.

Không giống như Thầy Phù thủy, bạn không cần làm giả quyền lực. *Bạn có nhiều quyền lực trong tay hơn bạn biết!*

1. Quyền lực cạnh tranh

Bất cứ khi nào bạn tạo ra sự cạnh tranh cho một cái gì – trong ví dụ ở cửa hàng Sears là tiền bạc – bạn đã nâng cao giá trị của nó. Rõ ràng, càng nhiều người muốn tiền của bạn, nó càng có giá trị.

Điều này không chỉ áp dụng cho các sản phẩm hay dịch vụ nếu bạn là người bán và cho tiền bạc, nếu bạn là người mua, mà còn cho các thứ trừu tượng khác như ý tưởng. Giả sử tôi là người giám sát trực tiếp của bạn, bạn chạy vào văn phòng của tôi và nói: "Herb! Tôi có một ý tưởng rất tuyệt, một ý tưởng rất hay!" Nếu tôi hỏi: "Anh đã nói với ai chưa?" và bạn trả lời: "Có, một số quản đốc khác, nhưng họ không nghĩ nó có giá trị lắm", điều đó có làm tăng giá trị trong mắt tôi không? Không. Ý tưởng của bạn bị giảm giá trị vì không có sự cạnh tranh nào cả.

Nhưng nếu bạn trả lời là: "Có… Tôi nói với một vài người cùng cấp của anh và họ muốn nghe thêm, vì nó thật tuyệt vời!", thì phản ứng của tôi sẽ là: "Đóng cửa lại đi, ngồi xuống và nói cho tôi tất cả về nó!" Bằng cách tạo ra sự cạnh tranh, bạn đã khiến ý tưởng của mình trở nên giá trị và đáng quan tâm.

Hãy xem xét tình huống này: Bạn nộp hồ sơ vào một vị trí. Bạn đã thất nghiệp 12 tháng nay. Tôi xem xét các bằng cấp của bạn và lịch sự hỏi: "Bạn đã làm gì trong năm vừa rồi để sống?"

Bạn hắng giọng và nói: "Không nhiều lắm!" Bạn nói rằng mình làm một kỹ sư tại gia hay một nhà tư vấn.

Tôi trả lời: "Cảm ơn, Tôi sẽ sớm trả lời anh."

Sự lo lắng khiến bạn mất bình tĩnh. Bạn buột miệng: "Nhưng, khi nào? Ông có thể cho tôi một ngày cụ thể được không?"

Tôi nhận ra bạn đang căng thẳng vì không có sự lựa chọn. Tôi nghĩ: "Người này giỏi thế nào đây, nếu như không ai muốn thuê anh ta?" Tôi cười gượng và trả lời: "Văn phòng của chúng tôi sẽ liên lạc với bạn trong thời gian tới."

Bạn liếm môi dưới và nói thầm: "Nhưng khi nào?"

Tôi cố gắng làm nụ cười đỡ gượng gạo trong khi nghĩ: "Có gì khác đâu? Anh sẽ chẳng đi đến đâu cả!"

Chuyển sang một tình huống khác. Bạn cần một khoản tiền. Bạn lo lắng vì biết không chỉ một mình mình thiếu tiền.

Các ngân hàng có đập cửa nhà bạn thình thình để mời chào không? Không.

Cuối cùng, sau khi đã lê bước bao nhiêu nơi, bạn lấy hết can đảm bước vào cơ quan tài chính địa phương. Đó có phải là giải pháp tốt

không nếu như bạn ngại gặp nhân viên cho vay của ngân hàng và nói: "Làm ơn giúp tôi! Tôi thiếu thốn quá! Hãy cứu gia đình tôi khỏi sự phá sản. Tôi không có gì ký quỹ và có thể cũng không thể trả lại những gì ông cho vay, nhưng ông sẽ được đền ơn ở thế giới sau vì sự rộng lượng của mình"? *Đó không phải* là một phương pháp có hiệu quả.

Đây là cách nên dùng: Nếu là đàn ông, bạn hãy mặc một bộ com-lê xám. Nếu là phụ nữ, bạn hãy mặc một bộ váy truyền thống. Đeo một chiếc đồng hồ vàng đắt tiền và một chiếc chìa khóa Phi Beta Kappa nếu có thể mượn được. Mang theo ba người bạn và cho họ mặc đồng phục. Đi qua ngân hàng, nói những câu kiểu như: "Xin chào! Tôi là nhà quản trị hàng đầu đang sải bước qua ngân hàng. Hãy mang những đồng tiền tồi tệ của các anh tránh xa tôi ra… Tôi không cần. Tôi đang trên đường đi bỏ thư đây!" Làm như thế và nhân viên cho vay tiền sẽ theo sau bạn ra khỏi ngân hàng và hết hơi đuổi theo bạn đến nửa đường về nhà.

Tôi gọi điều vừa mô tả là Thuyết Bert Lance về Thu nhận Tiền bạc. Bạn có nhớ Lance không? Ông là Giám đốc Ngân khố Liên bang của Tổng thống Jimmy Carter. Bằng cách sử dụng thủ đoạn "Mang những đồng tiền tồi tệ của các anh tránh xa tôi ra", ông ta đã vay được 381 khoản vay từ 41 ngân hàng, tổng số tiền cho vay trên *20 triệu đô la*. 20 triệu đô-la! Tại sao các ngân hàng lại cạnh tranh với nhau để cho Lance mượn những khoản tiền khổng lồ đó? Vì ba lý do:

1. Vì các ngân hàng khác đang cho ông ta mượn tiền, nghĩa là mức tín dụng của ông ta ở hạng nhất.

2. Vì các ngân hàng nghĩ ông ta không cần tiền. Đó là nhận thức của họ, dựa trên thực tế là ông ta ra vẻ rất chán chường. Ông ta có vẻ như không có một mối quan tâm nào trong đời. Thái độ của Lance là đang làm ơn cho các ngân hàng bằng cách cho họ *cơ hội* để cho mình vay tiền.

3. Quan trọng nhất, ông ta có các lựa chọn và ông ta vắt sạch vì tất cả đều đáng giá. Ông ta có thể vay từ bất cứ ngân hàng nào mình muốn, chọn lựa tùy theo ý thích. Điều này đưa các ngân hàng vào cuộc cạnh tranh cấu xé lẫn nhau để ấn tiền vào tay ông ta.

Khi những ngân hàng này nhận ra rằng Lance đang tuyệt vọng cần những khoản cho vay để trả những khoản vay khác, thì các nguồn của ông ta cũng khô cạn.

Ý của tôi là Bert Lance đã nhận thức rằng mình có nhiều lựa chọn và lợi dụng chúng. Ông ta kiếm chác được từ cuộc cạnh tranh mà mình tạo ra. Bạn nên làm như vậy bất cứ khi nào có thể. Điều quan trong nhất là, *không bao giờ bước vào một cuộc đàm phán mà không có các lựa chọn.* Nếu không, phía bên kia sẽ đối xử hời hợt với bạn, như trong ví dụ đang-cần-tìm-việc và bán-một-ý-tưởng ở trên.

2. Quyền lực hợp pháp

Một nguồn quyền lực khác mà bạn có thể sử dụng là quyền lực hợp pháp.

Trong xã hội, người ta quen đánh giá bất cứ cái gì được in ra với một sự kính sợ. Những chữ in, tài liệu, các tấm biển đều có quyền hành. Mọi người thường có xu hướng không nghi ngờ chúng.

Tôi đang nói với bạn rằng suốt cuộc đời, tính hợp pháp *luôn* bị chất vấn và thách thức. Tôi cũng đang khuyên bạn, một cách thẳng thừng, hãy sử dụng quyền lực hợp pháp và thách thức *nếu bạn có lợi khi làm điều đó*, Đây là một ví dụ về *sự thách thức* quyền lực hợp pháp: Ba năm trước, Sở Thuế vụ (IRS) kiểm toán tiền thuế lợi tức của tôi. Tôi mua một tòa nhà và đã tính khấu hao vài năm khi khai thuế. Trong một lần xem xét thuế lợi tức của tôi, một nhân viên kiểm toán IRS tuyên bố tòa nhà đó nên được tính khấu hao trong 30 năm. Tôi nói, nó nên được tính khấu hao trong 20 năm. Tại sao tôi chọn quan điểm đó? Vì đó là những gì tôi nói trong bản khai thuế lợi tức, và tôi nghĩ nhất quán trong khi kiểm toán là một điều tốt.

Nhân viên kiểm toán làu bàu: “Khấu hao 30 năm!”

Tôi càu nhàu: “Khấu hao 20 năm!”

Với vẻ mặt cau có, anh ta thò vào đáy ngăn kéo bàn, rút ra một cuốn sách và lật qua các trang: “Xem đây”, anh ta cằn nhằn: “Sách viết là 30 năm!”

Tôi đứng dậy, bước xuống cuối bàn, xem trang sách và hỏi một cách ngây thơ: “Cuốn sách đó có nhắc đến tên tôi không? Nó có chỉ ra vị trí và địa chỉ tòa nhà của tôi không?”

Anh ta trả lời: “Tất nhiên là không!”

Tôi phản lại: “Vậy thì tôi không nghĩ đó là cuốn sách của tôi.”

Để nhấn mạnh quan điểm của mình, tôi kéo các cuốn khác trên giá sách đằng sau anh ta.

Anh ta phản đối: "Anh *đang làm* cái gì vậy?"

Tôi trả lời: "Tôi đang tìm cuốn sách của tôi – cuốn sách có tên tôi và tòa nhà *của tôi* trong đó."

Nhân viên kiểm toán nói: "Thôi nào, để những cuốn sách đó lên giá đi. Anh không thể tranh luận với sách!"

"Tại sao?", tôi hỏi.

Anh ta nhăn mặt làm trò: "Bởi vì từ trước đến nay chưa ai làm điều đó!"

Tôi mỉm cười: "Vậy thì… hãy để tôi là người đầu tiên!"

Hãy thử nghĩ về cuốn sách mà tôi đã thách thức thành công. Nó có phải một đạo luật được Quốc hội ban hành không? Không. Nó có phải là một sắc lệnh không? Không. Nó là một tài liệu của IRS, là sản phẩm của một cuộc đàm phán, được các viên chức thảo ra nhằm diễn giải một quy định cũng là sản phẩm của một cuộc đàm phán. Vì quan điểm của cuốn sách là kết quả cuối cùng của một cuộc đàm phán nên vấn đề đó có thể được đàm phán.

Đây là một ví dụ về việc *sử dụng* quyền lực hợp pháp. Chương trình *Candid Camera* (Máy quay lén) của Allen Funt là chương trình truyền hình nổi tiếng trong nhiều thập niên. Chương trình dựa trên ảnh hưởng lạ thường của tính hợp pháp đối với mọi người không phân biệt giới tính, chức vị hay tầng lớp xã hội. Vài năm trước đây, Funt đã đóng cửa bang Delaware trong một tiếng rưỡi đồng hồ. Bằng cách nào? Bằng cách đặt một tấm biển lớn trên một xa lộ chính – một tấm biển chỉ đơn giản như sau:

DELAWARE ĐÓNG CỬA

Hàng dài xe hơi ken két dừng lại. Xe cộ tạt ra khỏi đường cao tốc. Những người lái xe bối rối bước ra và tiến về phía Funt đứng dưới tấm biển trong khi các máy quay giấu kín đang ghi lại sự việc. Mọi người thốt ra những câu đại loại như: "Này! Chuyện gì ở Delaware vậy?"

Funt chỉ trả lời: "Đọc tấm biển đi!"

Những người lái xe nhăn mặt, gãi đầu và cắn môi. Một người hỏi:

“Anh nghĩ bao giờ nó sẽ mở lại? Tôi và gia đình đều sống ở đó.”

Rõ ràng, tính hợp pháp có hiệu lực trong xã hội của chúng ta. Hãy khai thác quyền lực của nó. Sử dụng cái đầu của bạn.

3. Quyền lực mạo hiểm

Bạn phải sẵn sàng mạo hiểm trong khi đàm phán. Mạo hiểm là pha trộn của sự dũng cảm và lẽ thông thường. Nếu bạn không tận dụng các cơ hội một cách có tính toán, phía bên kia sẽ thao túng bạn. Như Flip Wilson nói: “Trước khi vớ bở, bạn phải bỏ một đồng xu vào máy.”

Ông Smith tiến đến chỗ tôi trong giờ nghỉ vào một buổi xêmina và nói: “Herb, tôi rất thích tham dự khóa này. Tôi có một rắc rối. Gia đình tôi và tôi đang chuẩn bị chuyển nhà, chúng tôi rất thích một căn nhà. Chúng tôi gọi nó là căn nhà mơ ước.”

Tôi nhìn ông ta và nói: “Thế rồi sao?”

Ông ta tiếp tục: “Thế rồi… chủ nhà muốn 150.000 đô-la mà tôi chỉ có 130.000 đô-la thôi. Làm sao tôi có thể mua căn nhà đó với giá 130.000 đô-la, cho dù chủ nhà muốn 20.000 đô-la nữa? Hãy cho tôi một vài chiến thuật đàm phán.”

Tôi hỏi: “Điều gì sẽ xảy ra nếu ông không mua được căn nhà mơ ước đó?”

Ông ta trả lời: “Ông có đùa không đấy? Tôi nghĩ vợ tôi sẽ tự sát! Bọn trẻ con sẽ bỏ nhà ra đi!”

Tôi thì thầm: “H-m-m-m. Nói cho tôi, ông có yêu vợ con không?”

Câu trả lời của ông ta: “Thôi nào, Herb… Tôi rất yêu họ! Tôi sẽ làm tất cả vì họ! Chúng tôi chỉ *phải* đàm phán để giảm giá xuống.”

Bạn đoán thử xem, Smith đã trả 130.000 đô-la hay 150.000 đô-la cho căn nhà mơ ước? Ông ta trả 150.000 đô-la. Với quan điểm của mình, may mà ông ta đã không trả 160.000 đô-la. Căn nhà đó có ý nghĩa lớn đến nỗi ông ta không dám mạo hiểm để mất nó. Bởi vì ông ta quá quan tâm và không thể chịu được bất cứ một sự bất trắc nào (“Có thể có một căn nhà khác tôi có thể thích…”), một sự bất trắc có thể khiến cho chủ nhà giảm giá. Có thể nói ông ta đã bám chặt lấy một sợi dây điện trần, và không thể buông tay ra, vì không còn gì khác để bám vào. Kết quả là ông ta phải trả giá quá đắt. Hãy nhớ rằng: Khi *muốn* có một cái gì, bạn luôn phải trả đắt.

Bạn ở vị trí mà phía bên kia có thể dễ dàng điều khiển bạn.

Sự mạo hiểm thông minh bao gồm sự hiểu biết về tỷ lệ chênh lệch cộng với sự sẵn sàng bình thản nhún vai và chịu đựng một sự thất bại trong tầm kiểm soát mà không than vãn. Rõ ràng, sự thất bại là cái giá bạn phải trả cho bất kỳ sự phát triển nào.

Khi tôi nói bạn nên sẵn sàng mạo hiểm, tôi không ủng hộ bạn làm bất cứ điều gì ngu ngốc như mạo hiểm tài khoản tiết kiệm trong vòng quay rulet ở Las Vegas. Tôi không bảo bạn liều lĩnh với các vận may xa vời có thể khiến bạn tự chặt tay mình nếu như bánh xe may mắn dừng lại ở một con số sai. Tôi đang gợi ý bạn thử các rủi ro trung bình hoặc tăng dần: các rủi ro bạn có thể chịu được mà không phải lo về hậu quả bất lợi.

Tôi xin đưa ra ví dụ về việc tính toán tỷ lệ chênh lệch và sau đó gợi ý về cách để bạn có thể kiểm soát các rủi ro của bạn. Trong một buổi xêmina về đàm phán, tôi cầm một đồng 25 xu trong tay và nói: "Tôi chuẩn bị tung đồng xu này. Tôi sẽ tung nó chỉ một lần. Nếu các bạn đoán đúng chẵn hoặc lẻ, tôi sẽ cho các bạn 1 triệu đô-la. Nếu đoán sai, các bạn phải đưa cho tôi 100.000 đô-la. Giả sử đây là một vụ cá cược hợp pháp… bao nhiêu người sẽ cá vụ này?"

Như thường lệ, không ai giơ tay. Tôi tung đồng xu lên, nhìn nó, và bỏ vào trong túi áo. Sau đó, tôi bình luận: "Tôi xin thử phân tích những gì xảy ra trong đầu bạn khi tôi đưa ra đề nghị vừa rồi. Bạn nghĩ: 'Gã này đang đưa ra tỷ lệ chênh lệch mười-ăn-một cho một vụ cá cược 50-50. Hắn ta có thể biết rất nhiều về đàm phán, nhưng về thống kê, hắn không được thông minh cho lắm!'"

Đa số thính giả gật đầu đồng ý. Tôi tiếp tục nói: "Bạn có đang nghĩ đến chuyện thắng không? Bạn có đang cố hình dung sẽ làm cái gì với 1 triệu đô-la không? Có lẽ phải tìm ra một cách nào tránh thuế, sau đó đi Tahiti chơi? Không. Bạn đang nghĩ đến chuyện thất bại. Bạn nghĩ: 'Làm thế nào mình có thể kiếm được một trăm.nghìn đô-la? Mình cũng đang thiếu hụt cho đến lúc lĩnh lương!'"

Nhiều thính giả cười một cách lo lắng. Tôi tiếp tục: "Tôi có thể hình dung ra một số bạn bước vào nhà sau buổi xêmina. Vợ bạn chào và hỏi: 'Có gì hay không?' Bạn trả lời: 'À, có một gã, hắn ta có một đồng 25 xu, và làm một cuộc thí nghiệm. Nhân thể, tiền mặt của chúng ta hiện giờ thế nào? Có còn nhiều không?'"

Các bạn rất khôn ngoan khi không nhận đánh cuộc với tôi trong vụ tung đồng xu đó. Trong những tình huống về tiền tệ như thế

này, mức độ rủi ro đối với bất kỳ ai tỷ lệ với tài sản mà họ đang có. Nếu ai đó có hàng triệu đô la, họ có thể đồng ý cá cược. J. Paul Getty hay Howard Hughes sẽ không cần phải suy nghĩ một giây nào. Câu tục ngữ xưa vẫn còn giá trị: "Tiền lại đẻ ra tiền."

Sự giàu có cho phép người ta thám hiểm những cơ hội có triển vọng, vì mức rủi ro vốn có là trung bình. Trong trường hợp thất bại, người giàu có thể nhún vai và nói: "Thật đáng tiếc!"

Giả sử tôi giảm lượng tiền trong phương trình cá cược này? Giả sử tôi chuyển từ 1 triệu đô-la ăn 100.000 đô la sang một khoản vừa phải như 100 đô-la ăn 10 đô la? Có ai nhận cá cược với tôi không? Khả năng là đa số mọi người sẽ nhận lời, vì mức rủi ro giờ đây ít hơn nhiều so với tài sản của họ.

Lưu ý rằng tỷ lệ giữa hai con số vẫn không đổi, nhưng khả năng thất bại thảm hại đã được loại trừ. Đa số chúng ta có thể chấp nhận khả năng mất 10 đô-la mà không do dự. Chỉ vài người có thể chấp nhận khả năng mất 1.000 đô-la mà thôi.

Ngay cả nếu tôi không giảm mức tiền trong phương trình cá cược, thính giả cũng có thể kiểm soát được mức rủi ro nếu *phân phối* hoặc trải rộng nó ra. Ý của tôi là: Nếu mỗi người trong cả nghìn thính giả bỏ 100 đô-la góp vốn và một người đại diện đoán đúng mặt đồng xu, 1 triệu đô-la sẽ được chia đều cho 1.000 người. Phương trình lúc này hoàn toàn khác, vì nếu tỷ lệ thua là 50-50, mỗi người chỉ mất 100 đô-la, không thoải mái lắm nhưng cũng không đến nỗi tuyệt vọng. Tuy nhiên – đây là lý lẽ vững chắc – vì khả năng thắng là 50-50, mỗi người có thể được một phần nghìn của 1 triệu đô-la, tức là 1.000 đô-la.

Do đó, khi mức độ rủi ro cao, hãy nghĩ đến việc chia sẻ hoặc phân phối nó. Khi chia rủi ro cho nhiều người gánh vác, bạn đã xoa dịu và giảm bớt rủi ro. Bằng việc phân phối hay rải các rủi ro, tỷ lệ thắng cuộc sẽ nghiêng về phía bạn và bạn có thể hưởng lợi.

Để người khác cùng tham gia, bạn cũng mở rộng cơ hội và tăng cường khả năng chấp nhận của bạn. Khi chơi bài xì phé hay đầu tư vào thị trường chứng khoán, bạn có lợi thế lớn hơn nếu vốn của bạn lớn hơn các đối thủ.

Trong khi khuyến khích bạn mạo hiểm, tôi muốn bạn chọn các mạo hiểm trung bình hoặc tối ưu. Tôi không muốn bạn đánh cược hay "chơi súc sắc" với số phận. Trước khi thử vận may với bất cứ điều gì, hãy tính toán tỷ lệ chênh lệch để xác định xem các lợi ích

có lớn hơn cái giá phải trả cho sự thất bại không. Nên dùng lý trí, đừng nên bốc đồng. Đừng bao giờ mạo hiểm chỉ vì sự kiêu hãnh, nôn nóng hay mong muốn cho qua chuyện.

4. Quyền lực cam kết

Khi tôi tung đồng xu, nếu bạn nhận được sự cam kết của số đông, bạn có thể chia mức rủi ro của bạn cho cả nhóm. Nó cho phép bạn tận dụng tỷ lệ chênh lệch có lợi. Bằng cách phân phối rủi ro, bạn có thể tận dụng các cơ hội có lợi vì rủi ro chỉ còn ở mức trung bình. Phương pháp kéo thêm nhiều người tham gia nên được áp dụng cho những việc quan trọng trong cuộc sống mà kết quả không chắc chắn.

Ví dụ, nếu bạn chuẩn bị dấn thân vào một dự án kinh doanh mạo hiểm, bạn không nên bước đến bên cấp trên, gia đình hay phụ tá và tuyên bố: "Đây là một chuyện lớn! Ý tưởng của tôi! Nếu có chuyện gì xảy ra tôi sẽ theo nó tới cùng!" Đó là điều điên rồ. Thay vào đó, bạn nên rảo quanh văn phòng, cửa hàng hay nhà mình và nhắc mọi người: "Tất cả chúng ta đều cùng tham gia vụ này!"

Nói ngắn gọn, đừng nên trèo một mình ra một cành cây có thể bị gãy để trở thành người hùng hôm nay và một con số không vào ngày mai. Thuyết phục mọi người giúp đỡ, mời họ tham gia lập kế hoạch, ra quyết định và họ sẽ gánh vác một phần rủi ro cho bạn.

Bạn có thể tận dụng quyền lực của sự cam kết từ mọi người theo ba cách:

1. Bằng cách chia đều rủi ro, bạn có thể tận dụng các tình huống thuận lợi;

2. Vì mọi người cùng chia sẻ các mối lo và giúp đỡ bạn, mức độ stress của bạn giảm đi.

3. Sự cống hiến vai-kề-vai trong nhóm của bạn sẽ làm cho bên kia kinh hãi.

Bạn thấy đó, việc giành được sự cam kết từ mọi người sẽ khuếch đại ảnh hưởng của những gì bạn nói và cho bạn quyền lực. Ngược lại, khi phía bên kia nhận thấy nhóm của bạn đang "hát lệch tông", vị thế của bạn bị giảm sút, giống như trong tình huống cái tủ lạnh Sears, khi bạn, vợ, và các con, phát những tín hiệu trái ngược tới nhân viên bán hàng.

Để minh họa thêm, giả sử bạn và bốn người khác đại diện cho

công ty chuẩn bị đàm phán với một số người ở tổ chức khác. Vào bàn đàm phán, giả sử mọi người trong nhóm của bạn đều nhìn sự việc theo cách của bạn. Khi cuộc họp bắt đầu, ai đó trong nhóm bạn đưa ra một nhượng bộ bất ngờ và phía bên kia đồng ý.

Sự nhượng bộ hào phóng hoàn toàn bất ngờ này làm suy yếu vị thế đàm phán của bạn. Sửng sốt, bạn nửa tin nửa ngờ rằng phía bên kia đã cài gián điệp trong nhóm của mình. Bạn bực mình đến nỗi ngay giờ tạm nghỉ đầu tiên, bạn lầm bầm gắt gỏng với anh ta: "Anh có chắc là anh làm cho công ty *chúng ta* không đấy? Cho tôi xem thẻ của anh, để biết anh đang làm việc cho ai!"

Vấn đề là bạn đã quên không đàm phán cho sự cam kết của mọi thành viên trong nhóm trước khi bước vào cuộc họp. Bài học: *Luôn luôn* giành sự cam kết của mọi người trong bất cứ công việc nào. Để họ tham gia vào một phần công việc. Sự tham dự dẫn đến sự cam kết. Sự cam kết dẫn đến quyền lực.

Ở một mức độ rộng hơn, bạn biết rằng khi một cộng đồng không ủng hộ cảnh sát địa phương, việc thi hành luật lệ trở nên tồi tệ. Các ngân hàng thất bại nếu niềm tin vào sự ổn định của quần chúng sút giảm. Quân đội vô dụng trừ khi người lính tin tưởng vào những điều mà vì đó họ đang chiến đấu.

Trở lại việc bạn không bao giờ cần phải giả mạo mức quyền lực của bạn, vì bạn có tiềm năng lớn hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ, tôi xin đưa ra thêm một vài nguồn khác.

5. Quyền lực chuyên môn

Bạn đã bao giờ để ý rằng khi người khác nhận thấy hoặc tin là bạn có nhiều kiến thức kỹ thuật, kỹ năng đặc biệt hay kinh nghiệm hơn họ, họ đối xử với bạn bằng sự quan tâm đi từ kính trọng đến kính sợ không? Tôi sẽ cho bạn một ví dụ có thật và hai ví dụ mang tính giả thuyết.

Ví dụ có thật: Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, tướng George S. Patton chỉ huy cuộc xâm lược đầu tiên của quân Đồng minh tại Bắc Phi. Patton là một trong những người tự cao tự đại nhất mọi thời đại. Ông ta nghĩ rằng mình biết *tất cả mọi thứ*, từ thơ đến đạn đạo học. Nhưng ông ta nhún nhường nhận mọi lời khuyên từ đô đốc lái tàu. Vì sao? Vì người lái tàu có chuyên môn mà Patton không có.

Ví dụ mang tính giả thuyết thứ nhất: Bạn đang trang trí lại ngôi nhà của mình. Bạn đã hình dung trong đầu một kiểu giấy dán

tường, nhưng không chắc là nó có phù hợp với đồ đạc không. Bạn bỏ ra một khoản tiền lớn để thuê một nhà trang trí nội thất. Cô ta khuyên bạn dùng một loại giấy dán tường hoàn toàn khác hẳn vì lựa chọn của bạn đã lỗi thời. Bạn làm theo không do dự. Vì sao? Vì cái phí khá đắt mà bạn phải trả, bạn giả sử rằng cô ta có sự hiểu biết và khiếu thẩm mỹ mà mình không có.

Ví dụ mang tính giả thuyết thứ hai: Bạn đau nhói ở bụng. Bác sĩ sở tại chuyển bạn đến một chuyên gia nội khoa. Sau khi đưa hồ sơ bệnh án cho y tá, bạn nhớ lại những triệu chứng này cũng tương tự như những triệu chứng khi túi mật gây phiền toái cho bạn ba năm trước. Sau các xét nghiệm cần thiết và một kiểm tra nhỏ, bạn được đưa vào một căn phòng treo đầy giấy chứng nhận và văn bằng (bạn đếm đến con số 14 trong khi chờ đợi). Bác sĩ nội khoa đến và đưa ra chẩn đoán: bệnh viêm túi thừa.

Bác sĩ đưa cho bạn một tờ giấy in và hỏi: "Ông có hỏi gì nữa không?" Bạn trả lời không, và điều tiếp theo là bạn đang sắp xếp một cuộc hẹn khác với y tá. Mặc dù không thể phát âm hay đánh vần căn bệnh của mình, bạn biết là "bạn dính nó". Tại sao? Ai có thể nghi ngờ lời chẩn đoán đó trong khi xung quanh đầy những thành tích chuyên môn như vậy của chuyên gia?

Tôi xin giải thích cách bạn có được thái độ chấp nhận, tôn trọng và kính sợ này – bắt nguồn từ ánh hào quang của sự huyền bí và ma thuật xung quanh những thầy phù thủy thời cổ – trong các cuộc đàm phán. Bạn có thể tận dụng quyền lực chuyên môn vì ngày nay, sự kính trọng tương tự dành cho các kiến thức chuyên sâu cũng tràn lan.

Như bạn biết, đa số chúng ta ít khi nghi ngờ các tuyên bố của kế toán thuế, bác sĩ, thợ sửa xe, công tố viên, chuyên gia máy tính, nhà môi giới chứng khoán, nhà nghiên cứu khoa học, giáo sư, thủ lĩnh Lầu năm góc hoặc thợ sửa ống nước. Tại sao bạn không nghi ngờ họ? Bởi vì chúng ta bị thuyết phục là họ biết nhiều hơn chúng ta về các lĩnh vực chuyên môn của họ.

Đây là những điều cần phải làm nếu bạn muốn chứng tỏ *mình* có chuyên môn: Đưa ra lai lịch và thành tích của mình trước khi vào cuộc đối đầu. Nếu bạn làm như vậy, người ta thậm chí còn không nghi ngờ những tuyên bố của bạn. Nói cách khác, hãy tận dụng một sự thật là trong các cuộc đàm phán phức tạp, các thành viên thường thiếu kiến thức chuyên sâu về một số khía cạnh của vấn đề được thảo luận.

Bất cứ khi nào có thể, nên thật sự *có* sự hiểu biết mà người khác tưởng là bạn có. Nên tự chuẩn bị trước. Nếu cuộc đàm phán quan trọng đến mức bạn phải thắng, bạn nên dành thời gian để học các vấn đề trước khi bàn về chúng. Nếu bạn không có sự hiểu biết, đừng cố thử vận may. Chỉ nên đưa ra vài nhận xét sắc sảo hoặc nói một vài thuật ngữ chuyên môn, rồi im lặng.

Trên hết, đừng kiêu căng. Bạn không thể là chuyên gia của tất cả các lĩnh vực. Thông thường, chuyên môn duy nhất cần trong đa số các cuộc đàm phán là khả năng đưa ra các câu hỏi thông minh và biết khi nào thì nhận được câu trả lời chính xác.

Nếu bạn cảm thấy bị bất lợi vì bên kia có một chuyên gia đã từng viết hai bài báo và một chuyên khảo về vấn đề đang được thảo luận? Đừng lo lắng. Hãy sử dụng các nguồn lực của bạn (bạn bè, tổ chức,...) và mang theo một chuyên gia đã từng viết *ba* bài báo, *hai* chuyên khảo và *một* cuốn sách về vấn đề đó. Hiển nhiên, điều đó sẽ vô hiệu hóa phía bên kia.

Khi bạn phải đối đầu với "chuyên gia" của phía bên kia, đừng nên bị ấn tượng quá. Nhớ rằng, nếu họ không cần bạn hay những gì bạn đề nghị, họ sẽ không ở đó. Đôi khi hãy nói: "Tôi không hiểu. Ông bỏ rơi tôi 3 phút trước rồi." Hoặc "Ông có thể giải thích theo ngôn ngữ bình thường được không?" Một ít sự bất kính, cộng thêm một chút ngây thơ kết hợp với sự lịch thiệp bền bỉ và các câu hỏi, sẽ làm thay đổi thái độ và hành vi của "chuyên gia".

6. Quyền lực của kiến thức về "các nhu cầu"

Trong tất cả các cuộc đàm phán, có hai điều đang được mặc cả:

1. Các vấn đề và yêu cầu cụ thể, được trình bày công khai;

2. Các *nhu cầu thật sự* của phía bên kia, ít khi được nói ra.

Tôi xin minh họa sự khác biệt này bằng cách trở lại ví dụ cái tủ lạnh ở cửa hàng Sears. Giả sử bạn bước vào khu thiết bị gia dụng và nói với người bán hàng: "Xem này... nếu anh bán cho tôi cái tủ lạnh có giá 489,50 đô-la này với giá 450 đô-la, tôi sẽ trả bằng tiền mặt ngay lập tức!"

Liệu cách này có tác dụng không? Không. Đề nghị này không phù hợp với các nhu cầu thật sự của họ. Vì sao? Như bạn biết, Sears không phải là một cửa hàng bán lẻ. Nó chỉ trông như vậy. Thực tế, Sears là một tổ chức tài chính có thể thích bạn ghi nợ hơn. Vì họ có thể nhận được khoản lãi suất 18% hậu hĩnh từ tài khoản ghi nợ

của bạn.

Liệu phương thức tiền-mặt-dưới-đáy-thùng này có tác dụng ở các nơi khác không? Có, tùy thuộc vào nơi bạn thử. Nếu bạn đưa ra đề nghị đó với cửa hàng điện tử gần nhà đang gặp khó khăn về vòng quay tiền mặt, người chủ sẽ sẵn sàng chấp nhận. Bạn cũng biết, ông ta có thể đàm phán cửa sau với tiền mặt. Thêm nữa, ai có thể bảo đảm rằng ông ta sẽ khai khoản tiền đó trong bản khai thuế thu nhập?

Nhu cầu của mỗi người thường khác nhau. Sears không cần tiền mặt của bạn; nhưng một người chủ nhỏ thì cần. *Nếu bạn có thể thiết lập một phỏng đoán hợp lý về nhu cầu của ai đó, bạn có thể dự đoán khá chính xác điều gì sẽ xảy ra trong bất kỳ giao dịch nào.*

Đừng bao giờ quên là đằng sau bất cứ một tổ chức hay cơ quan với vẻ ngoài lạnh lùng còn luôn có những người bình thường đang cố gắng hết sức để thỏa mãn các nhu cầu độc nhất vô nhị của họ. Để thành công khi giao dịch với cá nhân trong bất kỳ tổ chức nào, tất cả những gì bạn cần phải làm là xác định các nhu cầu của họ, rồi đáp ứng chúng. Vì thế, trong một cuộc đàm phán, khi một ai đó nói với bạn: "Đây là con số thấp nhất của tôi!", liệu đó là con số thấp nhất thật hay con số thấp nhất *thật sự* của họ?

Đặc biệt là, những điều họ cần (các yêu cầu) có thể không phải là những điều thật sự sẽ thỏa mãn nhu cầu của họ. Ví dụ, tôi muốn mua một cái xe hơi mới. Tôi đã hình dung một kiểu xe và một đại lý bán xe nhất định trong đầu. Phương pháp của tôi gồm hai hướng:

1. Tôi thu thập càng nhiều dữ liệu càng tốt về loại xe đó. Điều này không khó. Tôi kiểm tra Sách Xanh và Báo cáo người tiêu dùng). Tôi nói chuyện với những người vừa mua loại xe đó. Tôi hỏi những người thợ sửa xe đã từng sửa loại này. Tôi ghi lại những lưu ý về hiệu suất, chi phí và các vấn đề khác.

2. Tiếp đó, tôi tìm hiểu về đại lý này. Thông tin này cũng không khó kiếm nếu tôi hỏi đúng người – những người đã từng giao dịch với đại lý đó – những câu hỏi phù hợp. Tôi xác định danh tiếng, tìm hiểu hiện trạng kinh doanh, lượng hàng hóa trong kho, các loại chi phí, lương và phần trăm hoa hồng của nhân viên bán hàng. Tôi kiểm tra các đại lý cạnh tranh khác để biết giá bán của họ.

Còn đối với chủ đại lý, tôi tìm hiểu các sở thích và sở ghét, các

thành kiến và nguyên tắc của ông ta. Tôi tìm xem ông ta là người ra quyết định nhanh chóng hay thường cân nhắc. Tôi khám phá xem ông ta là người thích mạo hiểm hay theo quan điểm một-trong-tay-hay-hơn-hai-trong-bụi.

Nếu những điều này nghe có vẻ không tưởng, nên nhớ bạn đang chuẩn bị đầu tư hàng nghìn đô-la vào một chiếc xe hơi với hy vọng là nó có thể phục vụ tốt trong vài năm. Như tôi đã nói, nếu một vụ giao dịch đáng bỏ ra thời gian và tiền bạc của bạn, nó đáng để bạn mất công sức chuẩn bị nhằm biến nó trở thành một thỏa thuận có lợi.

Khi đối mặt với chủ đại lý hoặc nhân viên bán hàng của ông ta, tôi thăm dò, quan sát, hỏi và nghe nhiều hơn là nói. Điều này cho tôi những thông tin quý giá xây dựng cuộc đàm phán một cách tốt nhất. Tôi sẽ điều chỉnh cách mua của mình để thỏa mãn *các nhu cầu thật sự* của người bán. Các nhu cầu thật sự của ông ta có thể là để mặc cả, để tranh cãi như một nhà buôn thảm trong một phiên chợ phương đông. Ông ta có thể thích mặc cả, thích đua tài. Tôi khéo léo trong trò chơi này vì tôi cũng thích đàm phán cho những món hàng cao giá. Tôi không bảo đảm thỏa mãn các yêu cầu về giá cả của người bán, nhưng tôi sẽ thỏa mãn các nhu cầu thật sự, không nói ra của ông ta. Cuộc giao dịch sẽ được quyết định với sự thỏa mãn nhu cầu của tất cả các bên liên quan.

7. Quyền lực đầu tư

Chúng ta đã bàn về tầm quan trọng của việc khiến người khác đầu tư thời gian, tiền bạc, công sức vào một tình huống. Đó là yếu tố then chốt để một tối hậu thư có tác dụng. Nó tạo nền tảng của "sự rỉa mồi" ("Anh sẽ cho không loại cà-vạt nào đây?"). Nó là điều cốt yếu trong ví dụ về ba quý ông Nhật Bản đối với một tập đoàn Mỹ ("Ông có thể lặp lại được không?"). Đó là lý do tại sao, khi bắt đầu mỗi cuộc đấu trí, bạn nên tiếp cận mọi người với thái độ cộng tác. Nếu bạn muốn cạnh tranh, hay đưa ra một tối hậu thư, nhưng chỉ vào lúc cuối cùng, khi bên kia đã có sự đầu tư.

Mức độ đầu tư luôn tỷ lệ thuận với sự sẵn sàng thỏa hiệp. Nếu bạn mua hai cổ phiếu hoặc đầu tư vào hai bất động sản và sau đó, một cái lên giá trong khi cái kia xuống giá, bạn sẽ bán cái nào trước? Thông thường là cái lên giá. Còn cái kia thì sao? Bạn chờ đợi một thời gian. Bạn còn có thể mua thêm nữa, vì nếu giá của nó trước kia được xác định đúng, tất nhiên bây giờ nó là món giá hời. Hãy nhận ra nguyên lý này trong bản tính của con người. Hãy khiến nó mang lại lợi ích, chứ không phải gây bất lợi cho bạn.

Đây là một bài học nữa liên quan đến quyền lực này: Giả sử cấp trên ủy nhiệm cho tôi đàm phán với ai đó tên là Copperfield. Cấp trên tuyên bố: "Tôi muốn anh nhận được cái giá này. Anh có thể thỏa hiệp về các thứ khác, nhưng không phải về giá cả. Mức giá này phải là cố định."

Tôi bắt đầu đàm phán với Copperfield. Chúng tôi bắt đầu với ô lý thuyết. Tôi phát biểu quan điểm của mình, Copperfield đưa ra quan điểm của anh ta. Chúng tôi gặp vài khó khăn nhưng đã giải quyết được. Chúng tôi chuyển sang ô lý thuyết thứ hai, liên quan đến giá cả. Một lần nữa, tôi phát biểu quan điểm của mình, Copperfield đưa ra quan điểm của anh ta. Chúng tôi cố gắng để đạt tới sự thỏa thuận nhưng không thể.

Tôi nói: "Copperfield, chúng ta có thể bàn điều này sau."

Anh ta nói: "Được thôi."

Nói cách khác, sau rất nhiều cố gắng, chúng tôi quyết định chuyển đề tài đang dẫn đến ngõ cụt.

Chúng tôi chuyển sang ô thứ ba. Mặc dù mất nhiều thời gian, chúng tôi đạt được thỏa thuận các điều khoản liên quan đến các vấn đề của ô này. Chúng tôi chuyển sang ô thứ tư. Chúng tôi tranh đấu nhưng cuối cùng cũng xong. Tiếp theo là ô lý thuyết thứ năm, và sau khi thảo luận, tôi đồng ý mua đề xuất sáng tạo của Copperfield.

Cuối cùng, chúng tôi tiến gần đến đích, với sự thỏa thuận về bốn trong năm điểm cần thảo luận. Copperfield cười mãn nguyện. Anh ta đã có thể ngửi thấy những nụ hồng. Cuộc đàm phán hầu như đã "nằm trong túi" anh ta hoặc là anh ta đang nghĩ như vậy. Tôi nói: "Copperfield, chúng ta có thể quay lại ô thứ hai không?"

Anh ta nói: "Tất nhiên. Có lẽ chúng ta có thể thỏa hiệp về giá cả."

Tôi nói: "Nào, Copperfield. Tôi lấy làm tiếc, nhưng không thể thỏa hiệp về vấn đề này. Giá này không thể thay đổi."

Bây giờ, Copperfield đang nghĩ gì? Nếu anh ta cắt đứt với tôi vào thời điểm này, anh ta mất toàn bộ thời gian và công sức đã đầu tư. Anh ta sẽ phải bắt đầu lại với một người nào đó. Và tất cả những gì anh ta biết là một người nào đó có thể còn khó khăn hơn tôi rất nhiều. Vì thế, anh ta có xu hướng dễ chấp nhận hơn. Tôi sẽ nhận được cái giá mình muốn.

Điều tôi muốn nói là: Nếu bạn có điều gì khó đàm phán – một vấn đề nhạy cảm hay một mục mang tính định lượng như giá cả, chi phí, mức lãi suất hoặc lương – hãy *đàm phán nó cuối cùng, sau khi phía bên kia đã đầu tư rất nhiều công sức và thời gian.*

Nếu như vấn đề nhạy cảm hoặc mục mang tính định lượng nổi lên ngay từ đầu cuộc đàm phán thì sao? Hãy thừa nhận nó, tán gẫu về nó, nhưng để nó qua một bên cho đến cuối – chỉ trở lại vấn đề sau khi phía bên kia đã mất rất nhiều thời gian cho bạn. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy sự đầu tư đó khiến họ trở nên mềm dẻo vào cuối cuộc đàm phán.

8. Quyền lực thưởng phạt

Sự nhận thức của bạn rằng tôi có thể giúp bạn hoặc làm hại bạn – về thân thể, tài chính hoặc tâm lý – cho tôi "sức mạnh" trong mối quan hệ của chúng ta. Thực tế của trạng thái này là vô hình. Nếu bạn *nghĩ* rằng tôi có thể làm điều gì đó ảnh hưởng đến bạn (mặc dù tôi không thể), tôi sẽ sử dụng quyền lực trong mối quan hệ của tôi với bạn. Chính nhận thức này, đúng hay sai, đã mang lại quyền lực to lớn cho thư ký của cấp trên, cũng như cho nhân tình của vua chúa thời xưa (Chỉ có người bán hàng thiển cận mới đối xử với thư ký của cấp trên như thể cô ta là một nhân viên tầm thường. Một người thông minh hiểu rằng cô ta có thể làm con đường của mình trở nên bằng phẳng hoặc rải kính vỡ trên con đường đó).

Vì tất cả mọi người đều khác nhau, nên điều người này cho là đe dọa thì người khác lại cho là vô hại. Điều được cho là phần thưởng đối với người này lại là chuyện vặt đối với người khác. Phần thưởng và sự ép buộc, chuyện tốt và chuyện xấu… có rất nhiều dạng khác nhau, cũng phong phú như nhận thức và nhu cầu của các cá nhân khác nhau. *Nếu tôi nhận ra được các nhận thức và nhu cầu của bạn và biết bạn nghĩ là tôi có quyền lực, tôi có thể điều khiển các hành vi của bạn.*

Giả sử bạn nghĩ tôi có thể điều khiển việc thăng chức hoặc tăng lương của bạn, việc bạn có bị sa thải hay không, khi nào bạn được nghỉ trưa, bạn có bị quở trách trước mặt mọi người không, bàn làm việc hoặc văn phòng của bạn sẽ nằm ở đâu, bạn có được cấp một cái xe hơi không, có được chỗ đậu xe riêng không, khi nào được đi nghỉ hoặc có được tăng không. Nếu những vấn đề này quan trọng, bạn có đối xử nhẹ nhàng, khéo léo với tôi không?

Và những chuyện tưởng như nhỏ nhặt khác: Giả sử tôi biết rằng bạn cảm thấy việc tôi chào bạn mỗi sáng hoặc gửi cho bạn một

tấm thiệp vào Giáng sinh hay sinh nhật là rất quan trọng. Liệu tôi có thể làm cho bạn trăn trở bằng cách không chào buổi sáng hoặc không gửi thiệp cho bạn được không?

Những chuyện này có vẻ chỉ là chuyện vớ vẩn nhưng chúng vẫn diễn ra trên thế giới này. Tôi không khuyên bạn nên lợi dụng quyền lực mà mọi người tưởng bạn đang có. Tôi chỉ nói rằng bạn phải nhận ra tình huống thực tế.

Đây là hai điều cần nhớ:

1. Không ai đàm phán với bạn một cách nghiêm chỉnh trừ khi họ tin chắc là bạn có thể giúp họ hoặc làm hại họ.

2. Trong một mối quan hệ đối địch, nếu bạn nghĩ tôi sẽ giúp hoặc làm hại bạn, tôi không bao giờ xoa dịu nhận thức của bạn về quyền lực của tôi, trừ khi tôi nhận được điều gì đền đáp lại, như sự nhượng bộ hoặc vị thế của bạn mà thật sự mang lại lợi ích cho tôi hoặc cho quan hệ của chúng ta.

Và đây là ý tôi muốn nói khi bảo bạn không nên xoa dịu nhận thức về quyền lực (mặc dù nhận thức đó là đúng hay sai). Khi Tổng thống Jimmy Carter lần đầu tiên nhậm chức, ông ta nói về quyền con người trong chính sách đối ngoại. Không có gì sai cả. Đáng tiếc, ông ta lập tức nói những gì Hoa Kỳ sẽ làm và những gì Hoa Kỳ sẽ không làm. Dưới con mắt của một số địch thủ, điều này ngay lập tức biến Hoa Kỳ thành một con hổ giấy, không đáng sợ hơn chú mèo con nhà hàng xóm. Ông ta đã phạm một sai lầm đáng tiếc là công khai loại bỏ một số lựa chọn mà không được nhận lại cái gì.

Bài học: Đừng biến bạn thành một con hổ giấy. Ở trong một hình huống cạnh tranh, đừng loại bỏ các lựa chọn và giảm độ stress của phía bên kia trừ phi bạn nhận được đền bù. Cứ để cho họ tự hỏi cho đến khi bạn đã nhận được những gì bạn đang nhắm tới. Trong chính trị, sự nhận thức rằng bạn sẵn sàng mạo hiểm và sử dụng quyền lực có thể ngăn chặn chủ nghĩa cơ hội của một kẻ có thể gây sự.

9. Quyền lực đồng cảm

Bạn có thể tối đa hóa khả năng đàm phán nếu bạn làm cho người khác đồng cảm với mình.

Tôi xin giải thích. Tại sao bạn thích cửa hàng này hơn cửa hàng khác trong cùng một trung tâm mua bán? Tại sao bạn chỉ sửa xe ở

một trung tâm bảo dưỡng? Tại sao bạn lập tài khoản séc ở ngân hàng này mà không phải ở ngân hàng khác? Trong thế giới kinh doanh, tại sao bạn giao dịch với công ty này mà không phải với các đối thủ cạnh tranh của nó?

Đó không chỉ vì chất lượng, sự tiện lợi, giá cả hay chi phí. Điều làm nghiêng cán cân từ bên này sang bên kia là sự đồng cảm của bạn với những người bạn liên hệ hoặc làm việc.

Nếu nhân viên của hệ thống bán lẻ Macy's làm cho bạn cảm thấy thoải mái, quan trọng hay ít nhất là hiểu các nhu cầu của bạn thì bạn sẽ ủng hộ Macy's, ngay cả khi Bloomingdale's cung cấp những dịch vụ tốt hơn. Đó là lý do tại sao khả năng làm cho người khác đồng cảm với mình rất quan trọng, với bất kỳ ai bạn cùng làm và vì bất kỳ nguyên nhân nào.

Ví dụ, sự thành công của Tập đoàn IBM bắt nguồn từ sự chuyên nghiệp của nhân viên, không chỉ ở vẻ bề ngoài mà còn trong cả cách tiếp cận khách hàng. Vài năm trước, khi tôi hỏi một khách hàng tại sao lại mua một thiết bị đắt tiền của IBM mà không phải của hãng khác. Anh ta trả lời: "Chúng tôi có thể mua hệ thống rẻ hơn ở đâu đó, và về mặt kỹ thuật, chất lượng của IBM không phải là tốt nhất. Tuy nhiên, đây là một hệ thống phức tạp và nếu chúng tôi gặp rắc rối, họ sẽ giúp chúng tôi." Thế đấy, *đó* là sự đồng cảm.

Bạn làm cho người khác đồng cảm với mình bằng cách nào? Nếu bạn xử sự chuyên nghiệp và hiểu biết với mọi người, bạn có thể nhận được sự hợp tác, lòng trung thành và kính trọng của họ. Đừng trục lợi hay quan trọng hóa quyền lực của mình. Thay vào đó, hãy thể hiện sự hiểu biết và thông cảm. Hãy nói về các nhu cầu, hy vọng, ước mơ và khát vọng của người khác. Tiếp cận mỗi cá nhân như một con người, với hy vọng bạn có thể giúp họ giải quyết rắc rối. Nếu bạn cư xử như vậy, bạn sẽ toát ra một loại quyền lực tinh tế, có sức thuyết phục giống như vẻ huyền bí của Người thổi sáo từ Hamelin .

Khi nói đến sự lãnh đạo và uy tín, chúng ta thường nói về các cá nhân khiến người khác kính trọng đến nỗi muốn noi theo. Những người ủng hộ một nhà lãnh đạo, đôi khi với sự hy sinh to lớn, đồng cảm với người đó đến nỗi họ cảm thấy những thành công của nhà lãnh đạo cũng là thành công của họ!

Lịch sử có nhiều tấm gương như thế, từ Phật và Christ cho đến Tướng Dwight Eisenhower và Mẹ Teresa. Mặc dù hiếm khi cùng tầng lớp, nhưng những người này được công chúng yêu thích vì

sự gắn bó rộng rãi mà họ tạo ra. Johny Carson, người dẫn chương trình truyền hình *Tonight Show*, có thể cần cả một xe tải mooc để chở tiền, nhưng ông ta luôn xuất hiện trên ti vi với vẻ đáng yêu, tử tế, cởi mở và chân thật với các cảm xúc của mình. Sự hóm hỉnh tự trào làm cho ông ta mang tính người và truyền những rung động đồng cảm vào phòng khách và phòng ngủ trên toàn Bắc Mỹ. Chúng ta thích ông.

Quyền lực đồng cảm tồn tại trong tất cả các quan hệ cá nhân, bao gồm cả các giao dịch kinh doanh và chính trị. Ví dụ, đôi khi tôi phải làm việc với một số chuyên gia đang thay phiên nhau thảo luận về rất nhiều khía cạnh của một vấn đề. Điều mà tôi thường làm – cùng với việc dựa vào sự chuẩn bị – là đặt lòng tin vào các phát biểu của một người tôi biết và kính trọng: một người có nhiều thành tích. Tôi theo cùng, khi có thể, với các cảm xúc và sự xét đoán của ông ấy, vì tôi tin tưởng và *đồng cảm* với ông ấy.

Chúng ta rất ít khi thừa nhận hoặc nói về sự đồng cảm này, nhưng đó là yếu tố lớn trong mọi quyết định của chúng ta, từ quyết định mua dàn máy ra-đi-ô cho đến quyết định ủng hộ ứng cử viên chính trị nào. Khi số liệu, thông tin lan tràn và các vấn đề phức tạp, chúng ta đều bị ảnh hưởng bởi những người mình đồng cảm. Kết quả là, người ta có thể bỏ phiếu ngược với quyền lợi kinh tế của chính mình chỉ vì đồng cảm mạnh mẽ với một ứng cử viên chính trị.

Sự đồng cảm cũng có tác dụng ngược. Một người có thể đúng trong các vấn đề đang tranh cãi nhưng lại là một kẻ cuồng tín và ngang ngược đến mức khiến chúng ta chán ngấy. Rất nhiều người bầu cho ứng cử viên A không phải vì ông ta có sức lôi cuốn, mà chỉ bởi họ không thể "nuốt nổi" ứng cử viên B. Điều này cũng đúng với các mối quan hệ và các quyết định của chúng ta.

Đây là kinh nghiệm của riêng tôi về nguyên lý này.

Một vài thập niên trước, khi tôi rời trường luật, là lúc nền kinh tế Mỹ suy thoái. Tôi không hề biết là đang có suy thoái, do đó, khi không tìm được việc, tôi nghĩ là do mình. Mười năm sau, khi tôi biết rằng đó là thời gian suy thoái, tôi cảm thấy tốt hơn rất nhiều.

Sau một thời gian ngắn thất nghiệp, tôi làm việc cho Hội Hỗ trợ Luật, chuyên bảo vệ người nghèo phạm các tội nhỏ.

Một trong những người đầu tiên tôi làm đại diện là một người đàn ông bị buộc tội ăn cắp. Khi xem xét vụ này, tôi tin là anh ta có tội.

Tại sao tôi nói vậy? (1) Anh ta đưa hai bản xưng tội khác nhau với hai cơ quan thi hành luật khác nhau; (2) anh ta để lại dấu vân tay trên khắp hiện trường vụ án; và (3) khi bị bắt, anh ta đang xem cái ti vi bị trộm.

Đây không phải là vụ dễ bào chữa.

Mặc dù vậy, tôi còn trẻ, tận tâm và cố để cho thân chủ của mình nhận được đầy đủ quyền lợi theo luật. Trong khi cố gắng bào chữa, tôi đến thăm thân chủ trong nhà tù. Sau vài cuộc phỏng vấn mà anh ta liên tục thay đổi câu chuyện và bằng chứng ngoại phạm, tôi thấy rõ là thân chủ của mình vừa ngu ngốc lại vừa dối trá.

Vì cần phải có *ai đó* làm chứng, tôi chọn mẹ anh ta. Các bà mẹ luôn làm chứng cho con mình, bất kể trường hợp nào. Người mẹ của anh ta khá chỉnh tề: một phụ nữ già, tóc bạc với cặp kính dày và một cây gậy – kiểu phụ nữ mà mọi người sẵn lòng giúp qua đường.

Sau khi bà được đưa đến ghế nhân chứng, tôi bắt đầu hỏi. Trong vòng hai phút, tôi thấy vấn đề của thân chủ mình rõ ràng là, một phần, do di truyền. Bà mẹ cũng ngu ngốc và dối trá. Bà ta tự mâu thuẫn bốn lần trong vòng 120 giây. Miệng khô khốc, tôi ngồi xuống, tự biết là vụ này thất bại.

Nhưng ủy viên công tố không cho thế là đủ. Ông ta đe dọa bà và bắt đầu một cuộc chất vấn gay gắt. Có vẻ như ông ta không chỉ muốn chứng minh con bà ta, bị cáo, có tội. Ông ta còn muốn chứng minh rằng bị cáo *rất* có tội, vô cùng có tội, một trong những bị cáo có tội nhất từng được xử tại tòa này.

Trong khi cố gắng làm mất tư cách nhân chứng của người mẹ, ông ta thực hiện điều mà chúng ta thường gọi là ép cung. Ông ta nhử, quấy rầy, quát tháo, mắng mỏ bà ta. Bà ta kiệt sức và khóc thút thít. Sau đó, bà ta nức nở và khi lau nước mắt, cặp kính của bà ta rơi xuống sàn. Và ủy viên công tố vô tình dẫm nát cặp kính dưới chân.

Sau khi vội vàng nói tạm nghỉ, quan tòa ra dấu để tôi lại giúp người đàn bà giờ đây đang bị tước đi quyền làm nhân chứng. Khi làm điều đó, tôi vô tình liếc nhìn bồi thẩm đoàn. Đột nhiên, tôi biết điều gì sẽ xảy ra. Bồi thẩm đoàn cảm thấy ghê tởm tên ủy viên công tố. Tôi chắc rằng họ đang nghĩ: "Người mẹ khốn khổ này có một đứa con trai tội phạm đã khổ lắm rồi. Tại sao con quỷ công tố viên đó còn bắt bà ta phải chịu sự đối xử tệ đến thế?"

Bồi thẩm đoàn nhanh chóng trở lại với lời tuyên án không có tội – một trong vài thắng lợi hiếm hoi mà tôi có vào thời gian đó.

Xin đừng buộc tội tôi vì vụ án xử sai đó. Tôi đã không *thắng* vụ đó. Phía bên kia *thua* kiện. Vì các bằng chứng đã bị xóa mờ bởi cách cư xử của ủy viên công tố đến nỗi bồi thẩm đoàn không thể đồng cảm với ông ta và cả những điều đúng đắn ông ta cố đưa ra. Quyết định của bồi thẩm đoàn đi ngược lại với các bằng chứng.

Như vậy, sự đồng cảm hay ác cảm đóng một vai trò quan trọng trong các cuộc đàm phán và các quyết định. Đó là lý do tại sao việc cư xử một cách tử tế và cố gắng giúp đỡ mọi người cũng giống như việc có một bi-đông nước trên sa mạc Gobi.

10. Quyền lực đạo đức

Đa số chúng ta lớn lên và được ghi khắc trong đầu những tiêu chuẩn đạo đức giống nhau. Chúng ta học chúng ở trường, nhà thờ hoặc trong các tình huống ở gia đình, từ những người quen trong thế giới kinh doanh và ngoài đường phố. Dù thế nào đi nữa, các khái niệm của chúng ta về sự công bằng có xu hướng rất giống nhau. Chỉ một số người có thể sống mà không tin rằng những gì chúng ta đang làm nhằm mục đích tốt cho nhân loại.

Đó là lý do tại sao việc bạn tuyệt đối trông chờ ai đó hành động theo lương tâm đạo đức thường có tác dụng. Và nếu bạn hoàn toàn phó mặc vào lòng nhân từ của họ mà không chống cự hay đòi hỏi gì, có thể họ sẽ chịu thua. Tại sao? Vì họ có thể thông cảm với bạn và do dự khi lợi dụng một người hoàn toàn không có khả năng tự vệ.

Ngay cả khi ai đó đang được luật pháp bảo vệ và về mặt lý thuyết họ có thể tiêu diệt bạn, nếu bạn nói: "Ông có thể làm bất cứ điều gì ông muốn… nhưng đó có phải là điều tốt không?" Sự khẩn khoản trông chờ vào lòng tốt của bạn có thể mang đến cơ hội ngàn vàng. Điều này đúng ngay cả trong hệ thống pháp luật. Các bị cáo đôi khi phó mặc tất cả vào lòng nhân từ của tòa án, và thỉnh thoảng tòa có thể khoan dung với họ.

Ví dụ, một bị cáo, đứng trước tòa, có thể cầu xin: "Thưa tòa, việc bắt tôi ngồi tù trong thời gian dài như thế có phải là điều tốt không? Tôi có ba đứa con nhỏ ở nhà. Tôi còn có vợ. Bằng cách cho tôi vào tù, tòa chỉ đang trừng phạt *họ*. Thưa tòa, tôi không phản đối việc chấp nhận hình phạt, nhưng nghĩ thử một cái án dài như vậy sẽ khiến gia đình tôi ra sao. Thưa tòa, tôi biết là mình đáng bị

cho vào tù mãi mãi vì đã phạm tội này, nhưng đó có phải là điều tốt cho gia đình vô tội của tôi không?" Có nhiều cơ hội là quan tòa sẽ phải chật vật suy nghĩ rất lâu về bản án.

Liệu cách cầu xin này có tác dụng với những người có các nguyên tắc khác với chúng ta, từ các nền văn hóa khác không? Không. Nó có tác dụng đối với những người được dạy dỗ theo cách hoàn toàn khác không? Không. Những người được dạy dỗ theo cách khác, như những kẻ cực đoan Hồi giáo Shiite, không thể hiểu được các khái niệm sự tha thứ, "sự dang tay" và những nhánh ôliu mở rộng. Cái mà họ hiểu là quyền lực, chủ nghĩa cơ hội và trả thù. Đừng bao giờ trở thành một gã khờ bởi những người như vậy. Bạn nên giao dịch với mọi người dựa trên hệ quy chiếu *của họ*.

Tuy nhiên, hầu hết những người bạn quan hệ thường có cùng một nền giáo dục. Nếu ai đó gần gũi như vợ/chồng, thuộc cấp, đối xử tệ với bạn bằng cách làm nhục, hạ thấp, chơi xấu, phục tùng một cách ác ý hoặc không thực hiện những điều đã hứa, hãy hỏi họ đó có phải là điều công bằng và đúng đắn không. Thông thường, câu hỏi có thể làm thức tỷnh ngay cả những kẻ lọc lõi, tự tư tự lợi và độc ác nhất.

11. Quyền lực tiền lệ

Tôi đã đề cập đến quyền lực này trong tình huống cái tủ lạnh ở cửa hàng Sears, khi tôi nói hầu như mọi người đều tin là mình không thể đàm phán với cửa hàng giá cố định. Nếu được hỏi tại sao, họ đều trả lời: "Nếu không thì tại sao người ta gọi nó là cửa hàng giá cố định?"

Tôi cũng đã nói: Đừng hành động theo những kinh nghiệm hạn hẹp của bạn. Hãy ép bản thân thoát khỏi các kinh nghiệm riêng bằng cách kiểm tra các giả định của mình. Đừng tự khóa mình vào những cách làm đã sáo mòn.

Bạn rất dễ tự khóa mình hoặc bị người khác khóa vì một trong những khía cạnh về quyền lực của tiền lệ dựa trên quan điểm "Đừng gây sóng gió", "Bạn không thể tranh cãi với thành công" và "Chúng tôi luôn làm theo cách này". Điều này bắt nguồn từ áp lực phải làm mọi chuyện theo cách đang làm hoặc theo cách mà trước đây đã làm. Các phong tục, chính sách và thông lệ. hiện thời hoặc trong quá khứ, thường được cho là thiêng liêng. Chúng được coi là những cách làm *duy nhất*. "Thay đổi" là một từ xấu xa.

Ví dụ, một trong những việc khó khăn nhất của tổng thống mới

của Washington, chủ tịch tập đoàn mới trong bất cứ ngành nào hoặc nhà lãnh đạo mới của một tổ chức là thay đổi những thông lệ thâm căn cố đế. Sau cuộc bầu cử năm 1968, Tổng thống Richard Nixon tuyên bố: "Đây là lúc vứt chính quyền ra khỏi túi tiền của bạn!" Một vài tuần sau, ông ta đề xuất một ngân quỹ liên bang lớn nhất trong lịch sử quốc gia.

Nhưng có một khía cạnh khác về quyền lực của tiền lệ: Nó có thể dùng như một *lý do* để thay đổi. Khi Liên minh công nhân ngành sản xuất xe hơi ở Mỹ đạt được mức tăng lương 7% trong hợp đồng, những công nhân ngành sản xuất xe hơi ở Canada ngay lập tức lấy ví dụ tại Mỹ làm lý lẽ để đàm phán và đạt được mức tăng lương tương tự. Lôgic của việc này hoàn toàn đơn giản: "Đó là mô hình của chúng ta. Họ được tăng lương; chúng ta cũng phải được tăng lương."

Thị trưởng của Memphis, Tennssee, tuyên bố công khai rằng tất cả cảnh sát và lính cứu hỏa tham gia đình công sẽ bị sa thải. Họ đình công và bị mất việc. Vài ngày sau, một thỏa thuận được dàn xếp và Thị trưởng phục chức lại cho họ. Kết quả là, lính cứu hỏa Chicago đình công với hy vọng sẽ được phục chức sau khi đạt được thỏa thuận. Những sự kiện tiếp theo chứng minh là họ đúng.

Nói cách khác, nếu mọi người ở A làm điều gì đó và mọi người ở B biết được, họ cũng sẽ hành động tương tự. Thông tin được lan truyền nhanh chóng. Tất cả chúng ta cùng xem một đài truyền hình. Do đó, nếu bạn đang cố gắng kiểm soát một tình thế và không muốn những gì xảy ra ở A ảnh hưởng đến B, hãy để những người ở B thấy tại sao tình huống của họ khác với tình huống ở A.

Trong khi tránh không để quyền lực tiền lệ "cho vào bẫy", bạn nên tận dụng nó. Để bào chữa cho những gì bạn đang làm hay đang yêu cầu, luôn luôn tham khảo các tình huống khác tương tự như tình huống của bạn, khi bạn hoặc những người khác đã làm thế này, và đã đạt được kết quả bạn muốn.

Ví dụ, nếu bạn đang ở một quầy bán lẻ và thử đàm phán giá cho một món đồ giá cao, nhân viên bán hàng nói: "Tôi lấy làm tiếc, ông cũng biết là chúng tôi không đàm phán!" Bạn sẽ làm gì? Bạn nói: "Chờ chút nào! Tất nhiên là anh sẽ đàm phán! Tôi đã mua một cái búa ở đây, trong khu dụng cụ, chỉ hai tuần trước. Nó bị mẻ, và người bán hàng đã giảm hai đô-la!"

Sử dụng lôgic ràng buộc của những truyền thống phổ biến, mặc dù truyền thống thực ra có thể không lôgic. Nếu bạn đang mua

một thiết bị gia dụng hay một chiếc xe hơi, hãy nói: "Tôi muốn mẫu hàng năm ngoái, không phải của năm nay." Tại sao bạn nói vậy? Bởi vì ai cũng biết là mẫu hàng năm ngoái sẽ rẻ hơn năm nay, mặc dù nó cũng mới tinh như thế. Bạn có biết sự khác biệt nào giữa mẫu tủ lạnh năm 1980 và năm 1981 không? Thực tế, khái niệm đó không chắc chắn nếu mẫu hàng hay thiết bị đó chưa qua sử dụng, nhưng quan niệm truyền thống và tiền lệ đứng về phía bạn. Hãy tận dụng chúng.

12. Quyền lực kiên trì

Sự kiên trì đối với quyền lực giống như carbon đối với thép. Bằng cách gặm dần dần xuyên qua con đập trong thời gian đủ lâu, một con chuột cũng có thể nhấn chìm cả một quốc gia.

Hầu hết mọi người không đủ kiên trì khi đàm phán. Họ đưa ra một thứ gì đó cho phía bên kia và nếu bên kia không "mua" ngay, họ nhún vai và chuyển sang thứ khác. Nếu đó là tính cách của bạn, hãy thay đổi. Nên tập bám chặt. Bạn phải kiên trì. Đó là một đức tính đáng khâm phục của Tổng thống Carter. Ông ta kiên trì, không dao động và bền bỉ một cách khác thường.

Theo quan điểm của tôi, Tổng thống Carter là một người vô cùng tử tế và có đạo lý. Tuy nhiên, ông ta có thể cũng là một trong những nhà lãnh đạo nhạt nhất trong lịch sử Mỹ. Ngồi cùng với ông ta 15 phút cũng giống như bạn đang uống thuốc ngủ. Ai đó đã bình luận: "Khi Carter trò chuyện cạnh lò sưởi, lửa thường tắt ngúm." Nói ngắn gọn, nếu ông ta bước vào phòng, nó giống như ai đó vừa đi khỏi.

Nhưng ông ta đã sử dụng hiệu quả sức thu hút ngược của mình lên Tổng thống Ai Cập, Anwar Sadat và Thủ tướng Israel, Menachem Begin ở nơi ẩn dật hẻo lánh tại Maryland.

Trại David *không* phải là Sodom và Gomorrah của phương Tây. Nó rõ ràng *không* phải là nơi cho những người hoạt bát hay trầm lặng. Điều thích thú nhất ở đó là ngửi những quả thông.

Biết điều đó và hiểu rõ mình muốn đạt được "các kết quả tối thiểu có thể chấp nhận được", Carter đã thông minh là ở đó chỉ có hai chiếc xe đạp cho 14 người và hoàn toàn thiếu các phương tiện giải trí khác. Các buổi tối, để thư giãn, những người ở đây chỉ có thể xem một trong ba bộ phim nhạt nhẽo. Cho đến ngày thứ sáu, tất cả mọi người đã xem mỗi bộ phim hai lần và đã chán ngấy.

Nhưng cứ 8 giờ sáng mỗi ngày, Sadat và Begin nghe tiếng gõ cửa

thường lệ ngoài cửa phòng, theo sau là giọng đều đều quen thuộc: "Xin chào, Jimmy Carter đây, hãy sẵn sàng với 10 tiếng đồng hồ chán ngấy nữa cho vấn đề tẻ ngắt của chúng ta." Đến ngày thứ mười ba, nếu bạn là Sadat và Begin, bạn sẽ ký *bất cứ thứ gì* để thoát khỏi nơi đó. Hiệp ước Hòa bình Trại David là một hiệp ước kinh điển có được nhờ sự kiên trì và bền bỉ của Jimmy Carter.

Bạn không tham gia vào các hiệp ước hòa bình Trại David, nhưng bạn *đích thân* tham gia vào rất nhiều tình huống khác. Giả sử bạn đối đầu với công ty bảo hiểm trong một vụ bồi thường. Chiếc xe 6 năm tuổi của bạn, đang trong tình trạng hoàn hảo, bị vỡ tan tành trong một vụ tai nạn. Giá trị sổ sách của nó chỉ có 500 đô-la. Nhưng bạn không thể mua một chiếc xe như thế với giá dưới 800 đô la. Bạn không quan tâm đến sổ sách. Nói cho cùng, sổ sách chẳng là cái gì ngoài một đống dấu đỏ trên giấy trắng.

Bạn nên làm thế nào?

Bạn nên nói dứt khoát với công ty bảo hiểm rằng sẽ không chấp nhận bất cứ con số nào dưới 800 đô-la. Bạn làm điều này bằng cách nói: "Tôi sẵn sàng ra tòa... với tất cả các chi phí và dư luận kèm theo!"

Lời bình luận của bạn về các chi phí và dư luận kèm theo có làm cho người chịu trách nhiệm điều chỉnh mức bồi thường vểnh tai lên không? Bạn có thể đánh cược một chai rượu bourbon yêu thích nhất của mình vào vụ này. Ông ta biết rằng kiện tụng có nghĩa là chậm trễ, bất ổn, điều tra của các cơ quan chính phủ và Sở Bảo hiểm, cộng thêm tai tiếng cho công ty ông ta trong việc quan hệ với người đứng kiện. Ông ta cũng biết rằng một vụ kiện sẽ đưa đến các chi phí pháp lý và quỹ dự trữ mà thay vào đó có thể dùng để đầu tư kiếm lời.

Ngoài ra, còn có các cân nhắc thực tế khác khiến công ty bảo hiểm không muốn đối mặt với bạn trước tòa, từ việc không có nhân chứng cho đến khối lượng công việc lớn khiến luật sư của họ kiệt sức.

Liệu bạn có nhận được 800 đô-la không? Có, nếu bạn tiếp tục đòi hỏi người điều chỉnh mức bồi thường và cấp trên của ông ta, viết thư và đưa ra các thông tin bổ sung (như các hóa đơn, chứng từ sửa xe) để chứng minh chiếc xe này là độc nhất vô nhị, không nằm trong những điều khoản của sổ sách. Sự bền bỉ sẽ được đền đáp.

13. Quyền lực của khả năng thuyết phục

Trong xã hội văn minh, hầu hết chúng ta đều quá dựa vào khả năng lập luận để thực hiện mọi chuyện. Chúng ta được giáo dục để tin rằng lôgic sẽ chiến thắng. Lôgic, về bản chất, hiếm khi ảnh hưởng đến mọi người. Đa số trường hợp lôgic không có tác dụng.

Nếu bạn muốn thuyết phục tôi tin, làm hay mua một thứ gì đó, bạn phải dựa vào ba yếu tố:

1. Tôi phải hiểu những gì bạn nói. Điều đó khiến lý luận của bạn trong các trường hợp phải tương đồng với các kinh nghiệm và hoàn cảnh giáo dục của tôi (Đó là lý do tại sao bạn rất khó đàm phán với ai đó ngu ngốc hoặc mất trí).

2. Các bằng chứng của bạn phải áp đảo đến mức tôi không thể bàn cãi được.

3. Lòng tin của tôi vào bạn phải thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn hiện tại của tôi.

Trong ba yếu tố này, yếu tố thứ ba quan trọng nhất. Tại sao tôi nói vậy? Vì ngay cả khi bạn đưa cho tôi những bằng chứng áp đảo mà tôi hiểu, nếu phần kết luận khiến tôi không hài lòng, bạn cũng không thể thuyết phục được tôi. Các sự kiện và lôgic của bạn có thể bị bác bỏ, nhưng việc chấp nhận chúng không làm thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của tôi. Các bậc cha mẹ có con ở độ tuổi thanh thiếu niên hiểu hiện tượng phi lý này và nó là điều căn bản của niềm tin đổ vỡ.

Ngành công nghiệp quảng cáo, với nhiệm vụ thúc đẩy hành vi, dùng khái niệm này để tác động đến các khách hàng tiềm năng. Bạn đã từng xem một đoạn quảng cáo cho một loại sản phẩm khử mùi nào đó trên truyền hình. Bạn xịt nó dưới cánh tay, và cả 24 giờ một ngày, một màn bảo vệ vô hình được tạo ra quanh bạn. Nhà quảng cáo không quan tâm đến việc bạn và tôi có hiểu đoạn quảng cáo đó không, cũng như việc có chứng cứ gì chứng minh cho tuyên bố của ông ta không. Ông ta chỉ đơn giản muốn chứng tỏ loại khử mùi này thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn *của bạn* để được xã hội chấp nhận.

Tôi cũng xin thành thật: *Tôi* không hiểu đoạn quảng cáo đó. Tôi biết, không có chứng cứ nào hỗ trợ cái lý thuyết màn bảo vệ vô hình. Tôi chưa bao giờ nhìn thấy một cái màn bảo vệ vô hình, cũng như chưa từng biết ai đã nhìn thấy và không chỉ vì nó vô hình! Nhưng tôi thích tin là có một màn bảo vệ vô hình bao quanh tôi. Việc tin vào cái màn bảo vệ đó khiến tôi cảm thấy thoải mái và

tự tin trong mọi tình huống.

Giả sử chúng ta gặp nhau trong một buổi họp và tôi nghiêng người tới để nói với bạn một vài chuyện bí mật. Bạn hơi lùi lại. Nếu tôi chưa xịt khử mùi 2 giờ trước, việc lùi lại của bạn ám chỉ tôi có vấn đề về vệ sinh cá nhân. Nhưng vì tôi có ít nhất là 20 tiếng đồng hồ nữa được màn bảo vệ vô hình bao quanh, tôi nhận ra rằng người bên cạnh đi cùng bạn đang có vấn đề.

Trong hàng thế kỷ, tất cả mọi người đều tin là mặt trời quay quanh trái đất. Mọi người đều cho rằng trái đất là trung tâm của vũ trụ. Thế rồi một người lỗi lạc tên Copernicus xuất hiện, cố gắng phá vỡ lòng tin đó bằng cách đề xuất một lý thuyết mới về hệ mặt trời. Ông ta tuyên bố một cách thẳng thừng rằng trái đất quay vòng quanh mặt trời.

Những người có thế lực thời đó ngáp và gật đầu. Họ hiểu Copernicus theo một kiểu trừu tượng và lý thuyết. Xét cho cùng, lôgic của ông ta áp đảo. Chỉ có những kẻ ngốc mới tranh cãi với những chứng cứ đó. Nhưng không ai thật sự chấp nhận lý thuyết của ông ta, vì khám phá đó không đem lại khác biệt nào trong cuộc sống của ai cả. Nó chán ngắt. Sự thật về việc trái đất quay quanh mặt trời dường như không quan trọng hơn sự thật mèo ăn chuột.

Rồi một ngày, ai đó buột miệng: "Này, chờ chút nào! Chúng ta có thể sử dụng tất cả những điều này trong một khoa học mới tên là thiên văn học! Anh biết không? Chúng ta có thể định hướng khi ở ngoài biển! Chúng ta có thể giảm mức thất nghiệp bằng cách đưa người đến các vùng đất xa xôi để xâm chiếm, chinh phục và khai thác. Chúng ta có thể gom rất nhiều vàng bạc và mang về đây! *Điều đó* thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn hiện tại của chúng ta!"

Những người khác ngừng ngáp. Ai đó nói: "Quên chuyện cũ đi. Chúng ta đồng ý với đứa trẻ Balan Copernicus đó!" Một lần nữa, khoa học lại tiến lên.

Bài học: Nếu bạn muốn thuyết phục mọi người, hãy cho họ thấy sự liên quan và giá trị của những gì bạn đang nói với việc thỏa mãn *các nhu cầu và mong muốn của họ.*

14. Quyền lực của thái độ

Bạn đàm phán cho ai một cách tồi tệ nhất?

Chính bạn.

Bạn thường làm tốt hơn rất nhiều nếu bạn đàm phán cho người khác.

Tại sao?

Vì bạn quá lưu tâm đến bản thân trong bất kỳ tương tác nào có liên quan đến mình. Bạn quá quan tâm đến bản thân mình. Điều đó khiến bạn cảm thấy áp lực và stress. Khi đàm phán cho người khác, bạn thoải mái hơn. Bạn khách quan hơn và không quan tâm nhiều, vì bạn coi tình huống như một trò vui – *như nó vốn thế.*

Sự quá quan tâm những chuyện liên quan đến bản thân đúng với tất cả mọi người. Gần đây, tôi được mời về điều khiển một cuộc đàm phán tài chính cho một ngân hàng lớn ở nước ngoài. Vụ giao dịch liên quan đến hàng triệu đô-la và tất cả đều căng thẳng, trừ tôi. Tôi thoải mái, thưởng thức chuyến đi và suy nghĩ rõ ràng. Bạn có biết tại sao tôi lại bình tĩnh như vậy khi mà quá nhiều tiền đang có nguy cơ bị mất không? Những ông chủ ngân hàng đang bị đe dọa chứ không phải tôi. Nếu mọi chuyện tồi tệ, họ có thể mất hàng triệu, và nếu là họ, tôi cũng sẽ lo lắng như họ. Về phần tôi, tôi được trả lương theo ngày, nên thái độ của tôi là: "Thêm một ngày là thêm một đồng." Tôi coi vụ đàm phán tài chính lớn của họ như một trò chơi. Có, tôi có quan tâm – nhưng không quan tâm nhiều như thế. Nhưng khi tôi trở về nhà với phiếu thành tích học tập của con gái, những trò chơi và vui thú không còn. Những chuyện gia đình xung quanh bàn bếp quan trọng, và vì tôi quan tâm nên tôi không chắc mình đàm phán ở nhà có tốt như ở nước ngoài hay không.

Cố gắng coi các cuộc đối đầu và tình huống, kể cả công việc, như một trò chơi, như thế giới ảo ảnh. Lùi lại một chút và thưởng thức tất cả. Cố hết sức mình, nhưng đừng tan vỡ nếu kết quả không như bạn mong muốn. Ngay cả váng sữa cũng có thể giả như kem, và như diễn viên Oscar Levant từng nói: "Khi lột bỏ những hào nhoáng bề ngoài, bạn tìm thấy gì bên trong? Những hàng mã *thật sự.*"

Hãy nói trong mọi cuộc đàm phán: "Nếu mọi chuyện hỏng cả, mình có chết không?" Nếu câu trả lời là không, hãy nói: "Làm như ghê gớm lắm", "Tôi chẳng quan tâm" và "Thế đã sao?" Tập cho mình thái độ quan tâm – nhưng đừng quá mức. Hay diễn giải từ Eugene O'Neil : "Hồi này chỉ là đoạn giải lao kỳ lạ trong sự phô bày đột ngột của đức Chúa."

Nếu bạn tập được thái độ đây-chỉ-là-trò-chơi lành mạnh, có phần vui vẻ trong tất cả các cuộc đàm phán, cũng như ngoài công việc, bạn có ba điều lợi sau:

1. Bạn sẽ có nhiều sinh lực hơn, vì bạn luôn cần có sinh lực để thực hiện những gì mình thích (Chắc chắn bạn đã từng trải qua cảm giác hoàn toàn mệt mỏi vào cuối ngày, để rồi thấy nó được thay bằng một sinh lực bùng nổ khi ai đó gợi ý bạn làm điều gì như một trò vui).

2. Bạn sẽ ít bị stress hơn. Sẽ có ít acid uric trong máu và xu hướng bị tăng huyết áp sẽ giảm bớt. Bạn còn có thể ngừng chạy bộ, vì tình trạng thể chất của bạn được cải thiện (Nếu công việc trở nên vui vẻ, sự lo âu của bạn sẽ giảm xuống đáng kể).

3. Bạn sẽ nhận được kết quả tốt hơn, vì thái độ của bạn sẽ phản ánh cảm giác về quyền lực và sự làm chủ cuộc đời (Bạn sẽ toát ra một sự tự tin ẩn chứa các cơ hội và mọi người sẽ bắt đầu theo bạn).

Trớ trêu thay, một trong những người thực hành thái độ này rõ nhất là một mục sư truyền thông. Reverend Ike, ngôi sao truyền hình và phát thanh, lôi cuốn một số đông ủng hộ bằng các thông điệp và phong cách không chính thống của mình. Ông ta thuyết giáo về "quyền lực xanh" và thường thúc giục thính giả: "Hãy vỗ tay thật to hoan hô Chúa."

Một hôm, ông ta đi giữa những người trong giáo đoàn của mình và lặp đi lặp lại: "Đừng lo. Không có gì đáng phải lo lắng cả."

Một giáo dân giơ tay và nói: "Reverend Ike… Cha không hiểu. Tôi có một chuyện rất nghiêm trọng. Tôi *đang* lo lắng."

Reverend trả lời bằng một thái độ trầm tĩnh: "Ồ, quên nó đi."

"Không, không! Tôi không thể… nó nghiêm trọng và tôi lo lắng."

"Vậy thì kể cho tôi," Reverend nói, "Điều gì khiến anh lo lắng đến vậy?"

"Ngân hàng", người giáo dân trả lời, "Tôi nợ ngân hàng 6.000 đô-la. Khoản nợ phải trả vào ngày mai. Tôi không có tí tiền nào và tôi thật sự lo lắng."

Reverend Ike không ngần ngại trả lời: "Con chiên yêu quý của ta, tại sao *anh* lại lo lắng? Ngân hàng mới là người đang có vấn đề

nghiêm trọng!"

Mặc dù tôi nghi ngờ rằng sự chỉ dẫn của Reverend Ike nhại lại một chuyện vui cũ, có rất nhiều điều đáng nói về thái độ này.

Chúng ta đã xem xét quyền lực dưới kính hiển vi. Giờ đây, hãy xem lại một lần nữa ba biến số quyết định trong mọi cuộc đàm phán.

1. Quyền lực

2. Thời gian

3. Thông tin

Đây là lúc để xét đến thời gian…

Miễn là bạn đến trước lúc kết thúc, bạn không bao giờ muộn.

James J. Walker

5
Thời gian

Ai cũng phải thừa nhận rằng thời gian trôi đi. Nó trôi đi cùng một nhịp với tất cả chúng ta, bất kể chúng ta làm gì. Vì không thể điều khiển được thời gian, chúng ta phải nghiên cứu xem sự trôi đi của thời gian ảnh hưởng thế nào đến quá trình đàm phán.

Hầu hết mọi người coi đàm phán là một sự kiện – có khởi đầu và kết thúc rõ ràng. Nếu đúng như vậy, nó sẽ có một khung thời gian được định trước. Nó có thể bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng một ngày nào đó, khi bạn dự định hỏi cấp trên về việc tăng lương quá chậm. Vì thư ký cho biết ông ấy sẽ có một cuộc hẹn khác vào một giờ sau, bạn hiểu rằng thời gian có giới hạn. Bạn tin là cuộc họp của mình sẽ kết thúc lúc 10 giờ.

Minh họa sau mô tả điểm bắt đầu cho cuộc đàm phán này là G (khi bạn bước vào văn phòng) và điểm kết thúc là K (khi cấp trên đứng dậy tiễn bạn ra cửa). Đó là thời điểm kết thúc mà chúng ta thường gọi là thời hạn cuối cùng . Từ đó nghe thật đáng sợ.

Giả sử đó là sự mô tả chính xác, khi nào thì đa số các nhượng bộ sẽ bắt đầu? Tại thời điểm G, H, I hay J? Hầu như trong mọi cuộc đàm phán, các nhượng bộ sẽ được thực hiện giữa thời điểm J và K, càng gần thời hạn cuối cùng càng tốt. Hơn nữa, trong hầu hết các cuộc đàm phán, các thỏa thuận và dàn xếp sẽ không xuất hiện cho đến thời điểm K (hoặc L), vào/qua thời hạn cuối cùng.

Nói cách khác, nếu cấp trên công nhận việc bạn đáng được thưởng và cuối cùng, đồng ý tăng lương cho bạn, điều này sẽ chỉ xảy ra lúc

9 giờ 55 phút. Thực tế này, rằng mọi chuyện đều xảy ra vào giờ thứ 11, đúng cho tất cả các cuộc đàm phán.

Khi nào tất cả mọi người điền bản khai thuế thu nhập?

Nếu người thư ký được cho bảy ngày để đánh máy một bản báo cáo, khi nào nó sẽ được hoàn thành?

Có hai tháng để viết một luận văn cuối khóa, khi nào thì sinh viên sẽ nộp nó? (Quên chuyện nộp đi, khi nào thì nó được bắt đầu?)

Ngay cả một tổ chức có kỷ luật tốt và có trách nhiệm như Quốc hội Mỹ cũng thông qua hầu hết các luật chỉ trước thời gian nghỉ.

Do đó, trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, hãy hy vọng sự nhượng bộ quan trọng nhất hay bất kỳ một hành động thỏa thuận nào xuất hiện ở thời hạn cuối cùng. Trong trường hợp đó, nếu tôi biết thời hạn cuối cùng của bạn và bạn không biết thời hạn cuối cùng của tôi, ai sẽ có lợi thế? Nếu bạn hiểu thời gian theo nghĩa đen còn tôi linh hoạt về thời gian, ai sẽ có lợi thế? Tại sao tôi có lợi, vì khi chúng ta gần đến thời hạn cuối cùng, mức stress của bạn sẽ tăng lên và bạn sẽ nhượng bộ.

Trong khi bạn đang lúng túng, tôi có thể nán lại việc nhường bất cứ thứ gì cho bạn, ngay cả khi thời hạn cuối cùng của tôi chỉ ngay sau của bạn. Câu chuyện sau kể lại việc tôi đã học được điều này một cách khó khăn thế nào:

Hai mươi năm trước, một tập đoàn quốc tế tuyển dụng tôi. Tôi có vị trí quản lý quan trọng, được tiêu biểu bởi câu nói của cấp trên: "Này Cohen, hai ly với kem và hai ly với đường nhé!" Nói như diễn viên hài Rodney Dangerfield : "Tôi không được tôn trọng tí nào".

Trong khi bưng cà phê cho các sếp lớn, tôi tiếp xúc với nhiều người từ nước ngoài, đầy ắp những chuyện kỳ lạ. Đôi khi, tôi gặp họ vào buổi sáng trước khi làm việc. Tôi hỏi: "Thế nào, anh từ đâu về vậy?"

Một người nói: "À, vừa từ Singapo về, nơi tôi chắp nối vụ 9 triệu đô-la này."

Quay sang người khác, tôi hỏi: "Còn ông thì sao?"

Ông ta nói: "Ồ, Abu Dhabi." Tôi còn không biết Abu Dhabi là chỗ nào.

Theo phép lịch sự, họ sẽ hỏi: "Còn anh từ đâu về?"

Tôi có thể nói gì? Thôi được, tôi đi sở thú, khu công viên cá – nhưng tôi đang mong được đi vườn bách thảo. Tôi không có gì để nói. Vì những người trẻ cần "những câu chuyện chiến đấu", tôi thường đến văn phòng của cấp trên mỗi thứ sáu. Tôi van nài, hết lần này đến lần khác: "Hãy cho tôi làm một vụ lớn. Hãy cho tôi ra ngoài. Cho tôi làm một nhà đàm phán." Tôi quấy rầy ông ta nhiều đến nỗi, cuối cùng ông ta làu bàu: "Thôi được, Cohen – Tôi sẽ gửi anh đến Tokyo để làm việc với người Nhật."

Tôi vui mừng khôn xiết. Trong sự hồ hởi, tôi tự nhủ: "Đây là thời khắc của mình! Số mệnh đã lên tiếng! Tôi sẽ xóa sạch người Nhật và sau đó, tiến lên những phần còn lại của thế giới."

Một tuần sau, tôi đi một chuyến bay đến Tokyo để đàm phán 14 ngày. Tôi mang theo tất cả những cuốn sách về văn hóa và tâm lý của người Nhật. Tôi tiếp tục tự nhủ: "Mình sẽ làm vụ này ra trò."

Khi máy bay đáp xuống Tokyo, tôi là hành khách đầu tiên chạy xuống thang máy bay, náo nức muốn đi. Ở cuối cầu thang máy bay, hai quý ông người Nhật đang chờ tôi, cúi chào lịch sự. Tôi thích điều đó.

Hai người Nhật giúp tôi làm thủ tục và đưa tôi tới một chiếc xe Limousine lớn. Tôi tựa mình thoải mái trên chiếc ghế sang trọng ở cuối xe, còn họ ngồi một cách khó nhọc trên hai chiếc ghế gấp nhỏ. Tôi nói chân thành: "Sao các anh không ngồi cùng tôi? Còn rất nhiều chỗ ở đây."

Họ trả lời: "Ồ, không! Ông là một người quan trọng. Chắc chắn ông cần nghỉ ngơi." Tôi cũng thích điều đó.

Trong khi chiếc Limousine lăn bánh, một người hỏi: "Nhân thể, ông có biết tiếng không?"

Tôi trả lời: "Ý anh nói là tiếng Nhật?"

Anh ta nói: "Đúng vậy! Đó là ngôn ngữ chúng tôi nói ở Nhật."

Tôi nói: "Ồ, không, nhưng tôi hy vọng sẽ học được vài câu. Tôi đã mang theo một cuốn từ điển."

Người đi cùng anh ta hỏi: "Ông có cần quay lại máy bay đúng giờ không? Chúng tôi có thể sắp xếp để đón ông đúng giờ."

Tôi thầm nghĩ: “Thật chu đáo làm sao.”

Thò tay vào túi và lấy ra chiếc vé khứ hồi, tôi đưa cho họ để họ có thể biết khi nào đi đón tôi. Lúc đó, tôi không hiểu rõ điều này, nhưng họ đã biết thời hạn cuối cùng của tôi, trong khi tôi không biết thời hạn cuối cùng của họ.

Thay vì đàm phán ngay lập tức, đầu tiên họ cho tôi thưởng thức sự hiếu khách và văn hóa Nhật Bản. Trong hơn một tuần, tôi đi vòng quanh đất nước từ Hoàng cung cho đến các đền thờ ở Kyoto. Họ còn ghi danh cho tôi vào một khóa học Thiền dạy bằng tiếng Anh về tôn giáo của họ.

Mỗi buổi tối, trong vòng bốn tiếng rưỡi, họ cho tôi ngồi trên một cái gối trên sàn gỗ cứng để ăn tối theo kiểu truyền thống và thưởng thức văn nghệ. Bạn có thể tưởng tượng việc ngồi trên sàn gỗ cứng suốt chừng ấy tiếng thì như thế nào không? Nếu tôi không mắc phải bệnh trĩ vì điều đó, chắc tôi sẽ không bao giờ mắc. Bất cứ khi nào tôi hỏi về việc bắt đầu đàm phán, họ đều thì thầm: “Dư thời gian! Dư thời gian!”

Cuối cùng, vào ngày thứ mười hai, chúng tôi bắt đầu đàm phán, kết thúc sớm để chúng tôi có thể chơi gôn. Vào ngày thứ mười ba, chúng tôi bắt đầu lại và kết thúc sớm vì bữa ăn tối tạm biệt. Cuối cùng, vào sáng ngày thứ mười bốn, chúng tôi tiếp tục đàm phán một cách nghiêm chỉnh. Ngay khi bàn đến vấn đề then chốt, chiếc xe Limousine đến để đưa tôi ra sân bay. Chúng tôi chui vào xe và tiếp tục xem xét các điều khoản. Ngay khi chiếc Limousine dừng lại trước sân bay, chúng tôi đã hoàn tất thỏa thuận.

Bạn nghĩ tôi đã làm tốt đến mức nào trong cuộc đàm phán đó? Trong rất nhiều năm, các cấp trên của tôi nói về nó như “Chiến thắng lớn đầu tiên của Nhật Bản từ sau Trân Châu Cảng.”

Vì sao tôi thất bại trong lần đàm phán này? Vì vị chủ nhà biết thời hạn cuối cùng của tôi và tôi không biết thời hạn cuối cùng của họ. Họ nán lại việc nhượng bộ, phán đoán một cách chính xác là tôi sẽ không cho phép mình trở về tay không. Thêm nữa, sự nóng vội mà tôi đã biểu lộ cho họ biết tôi đang tin rằng thời hạn cuối cùng của chuyến về là bất khả xâm phạm. Như thể đây là chuyến bay cuối cùng rời khỏi Tokyo.

Ngay cả những nhà đàm phán giàu kinh nghiệm nhất cũng thường rơi vào thủ đoạn đơn giản này.

Bạn còn nhớ nhân viên bán tủ lạnh ở cửa hàng Sears, người mà

thỉnh thoảng quay lại với lời chào: "Xin chào, ông đã quyết định xong chưa?" không? Có thể đằng sau vẻ ngoài thờ ơ của anh ta là một người đầy lo lắng vừa bị cấp trên ngay buổi sáng đó nhắc: "Nếu hôm nay anh không bán được một cái tủ lạnh, ngày mai anh sẽ nằm trong đội ngũ bơm xăng ngoài đảo."

Đây là một tín điều mà bạn có thể cảm thấy ăn năn xấu hổ: Các thời hạn cuối cùng của bạn cũng như của những người khác thường mềm dẻo hơn là bạn thấy. Ai đưa ra cho bạn các thời hạn cuối cùng? Cấp trên, chính phủ, một khách hàng hay một thành viên trong gia đình, nhưng chủ yếu *thời hạn cuối cùng của bạn là do bạn tự đặt ra.*

Vì thế, bạn không bao giờ phải mù quáng tuân theo một thời hạn cuối cùng. Tôi không nói là bạn không nên quan tâm đến các thời hạn cuối cùng. Tôi chỉ nói bạn nên phân tích chúng. Vì chúng luôn là sản phẩm của một cuộc đàm phán, chúng cũng có thể được đàm phán.

Hãy luôn tự hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi bị quá thời hạn cuối cùng? Thiệt hại hay hình phạt là gì? Mức độ phạt như thế nào? Tóm lại, rủi ro mà tôi đang chịu lớn đến đâu?"

Ví dụ, chúng ta đều biết thời hạn cuối cùng của việc khai thuế lợi tức ở Mỹ là ngày 15/4 hàng năm. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn khai muộn? Liệu có ai đó dùng báng súng đập thình thình cửa nhà bạn rồi kéo bạn ra và bỏ vào tù không? Hầu như không.

Nếu bạn phân tích thời hạn cuối cùng này, cách cư xử của bạn có thể là bạn đang nợ tiền chính phủ hay chính phủ nợ tiền bạn. Nếu bạn là một con nợ lớn mà hồ sơ thật sự chậm trễ, Sở Thuế vụ sẽ phạt bạn, tính lãi suất và một khoản phạt trên tổng số nợ. Tuy nhiên, nếu bạn so sánh lãi suất mà chính phủ bắt trả vì dùng tiền của họ với lãi suất của một khoản vay tương tự từ ngân hàng, bạn sẽ thấy các điều khoản của chính phủ còn tốt hơn nhiều.

Câu hỏi là: "Bạn muốn đưa doanh nghiệp của mình cho ai, ngân hàng địa phương với lãi suất cao hay Chính phủ Mỹ với lãi suất vừa phải?" Nếu là tôi, tôi sẽ nói: "Đi với chú Sam (ám chỉ Chính phủ Mỹ)!"

Điều gì sẽ xảy ra nếu chính phủ nợ tiền bạn và bạn khai thuế chậm? Bạn chỉ phải chờ lâu hơn một chút để được hoàn thuế, không có hình phạt nào cả. Vì may mắn cho Sở Thuế vụ là bạn không tính lãi suất với họ. Mặc dù thế, những người được hoàn

thuế vẫn cố gắng hết sức để có được dấu bưu điện thần thánh trước nửa đêm ngày 15/4. Một vài người trong số họ tính toán nhầm vì sự vội vã, để cuối cùng phải chịu sự kiểm toán mất nhiều thời gian và tiền bạc.

Hãy tự hỏi: "Nếu chính phủ nợ tôi tiền, tại sao tôi phải cuống lên như thế?" Để tự nói với bạn rằng: "Tôi sẽ thong thả xem lại bản khai thuế lợi tức của mình, kiểm tra lại các tính toán và rồi thả nó vào bưu điện khi nào tiện."

Như chúng ta đã thấy, cách chúng ta quan niệm và sử dụng thời gian có thể quyết định thành công. Thời gian còn có thể ảnh hưởng đến một mối quan hệ. Việc đến trễ có thể là bằng chứng của sự tự tin hay chống đối, trong khi việc đến sớm có thể bị coi là sự lo lắng hay sự thiếu tế nhị đối với người khác. Thời gian có thể giúp bất cứ bên nào, tùy vào tình huống. Bất kể những giải thích tạm thời này có thể ảnh hưởng đến không khí đàm phán, một vài quan sát đã nói vẫn đáng để nhắc lại:

1. Vì đa số các hành vi nhượng bộ và các thỏa thuận sẽ xảy ra tại hoặc thậm chí sau thời hạn cuối cùng, nên hãy kiên nhẫn. Sức mạnh thật sự thường đòi hỏi khả năng chịu được áp lực mà không đánh nhau hay chạy trốn. Học cách kiềm chế các phản ứng tự vệ tự động của bạn. Giữ bình tĩnh nhưng luôn cảnh giác và sẵn sàng hành động khi thời cơ đến. Như một quy luật chung, sự kiên nhẫn thường được đền đáp. Có thể điều bạn nên làm, khi không biết làm gì, là không làm gì cả.

2. Trong một cuộc đàm phán đối đầu, chiến lược tốt nhất là không để lộ thời hạn cuối cùng của mình cho phía bên kia. Luôn luôn nhớ, vì thời hạn cuối cùng là sản phẩm của một cuộc đàm phán, chúng thường mềm dẻo hơn mọi người tưởng. Đừng bao giờ mù quáng tuân theo một thời hạn cuối cùng mà nên cân nhắc những lợi ích và thiệt hại sẽ xảy ra khi bạn đến gần hoặc đi qua bờ vực.

3. "Phía bên kia" điềm tĩnh và trầm lặng nhưng luôn có một thời hạn cuối cùng. Đa số trường hợp, vẻ bình tĩnh mà họ biểu lộ ra ngoài có thể che giấu một áp lực và stress lớn.

4. Chỉ nên hành động bất ngờ khi nó bảo đảm mang lại lợi thế cho bạn. Nói chung, bạn không thể đạt được kết quả tốt nhất một cách nhanh chóng; bạn chỉ có thể đạt được nó một cách từ từ và kiên nhẫn. Đa số trường hợp khi bạn gần đến thời hạn cuối cùng, một sự thay đổi quyền lực sẽ xuất hiện, đưa đến một giải pháp sáng tạo hoặc ngay cả một sự thay đổi hoàn toàn từ phía bên kia. Con người

có thể không thay đổi, nhưng khi thời gian trôi đi, hoàn cảnh sẽ thay đổi.

Chúng ta đã xem xét *quyền lực* và *thời gian*, hãy xét đến nhân tố kế tiếp: *thông tin…*

Một số người cảm thấy trời mưa; những người khác thì ướt sũng.

Roger Miller

6
Thông tin

Thông tin là điểm mấu chốt của vấn đề. Nó có thể mở cửa vào cái hầm chứa có tên là thành công. Nó ảnh hưởng đến đánh giá thực tại và quyết định của chúng ta. Vậy, tại sao chúng ta không tìm được đầy đủ thông tin? Vì chúng ta có xu hướng coi các cuộc đàm phán với mọi người như một biến cố có giới hạn hoặc một sự kiện. Chúng ta không biết là mình sẽ cần thông tin cho đến khi xảy ra một cuộc khủng hoảng hoặc một "sự kiện trọng tâm" đưa đến một loạt các hậu quả bất thường.

Chỉ trong các tình huống khẩn cấp hay trong một thời hạn cuối cùng cấp bách, chúng ta mới bắt tay vào đàm phán. Đột nhiên, chúng ta vào trong văn phòng của cấp trên, đi vào đại lý xe hơi hay chuẩn bị chào người bán tủ lạnh của cửa hàng Sears. Tất nhiên, việc thu thập thông tin trong những điều kiện này hết sức khó khăn.

Trong khi bàn về thời gian, chúng ta đã thấy thời điểm kết thúc của một cuộc đàm phán thường mềm dẻo hơn mọi người tưởng như thế nào. Tương tự, thời điểm thật sự bắt đầu một cuộc đàm phán luôn đến trước khi cuộc đối mặt diễn ra nhiều tuần hoặc thậm chí nhiều tháng. Khi đọc cuốn sách này, bạn đang trong "giai đoạn xử lý" của nhiều cuộc đàm phán chưa xảy ra trong thời gian sắp tới.

Do đó, một cuộc đàm phán – hay bất kỳ sự tương tác có ý nghĩa nào – không phải là một *sự kiện*, mà là một *quá trình.* Nếu bạn thứ lỗi cho sự so sánh này, một cuộc đàm phán cũng giống như sự

đánh giá thành tích hay bệnh tâm thần, không việc nào có thời gian xác định. Ví dụ, một bác sĩ tâm thần tuyên bố một bệnh nhân bị bệnh tâm thần vào thứ sáu, ngày 6 tháng 6, lúc 4 giờ chiều, điều đó có nghĩa là người bệnh bị tâm thần đúng tại thời điểm đó không? Đó có phải là bệnh nhân hoàn toàn bình thường vào lúc 3 giờ 59 phút và đột nhiên trở nên điên rồ sau 60 giây không? Tất nhiên là không. Họ đã có các triệu chứng từ trước. Bệnh tâm thần là một quá trình xảy ra trong một giai đoạn dài.

Trong cuộc đàm phán thật sự, chiến thuật thông thường cho một hay cả hai phía là che giấu các mối quan tâm, nhu cầu và ưu tiên thật sự của mình. Lý do căn bản là vì thông tin là quyền lực, đặc biệt trong các trường hợp bạn không thể hoàn toàn tin tưởng phía bên kia. Những người mua ngựa thời xưa không bao giờ để cho người bán biết họ thật sự thích con ngựa nào, bởi nếu không. giá có thể tăng lên. Tất nhiên, bạn sẽ có một lợi thế rất lớn nếu biết phía bên kia thật sự muốn gì, các giới hạn và thời hạn cuối cùng của họ. Bạn có rất ít cơ hội lấy được những thông tin này từ một nhà đàm phán có kinh nghiệm trong một cuộc đàm phán đối đầu.

Bạn thu thập những thông tin này bằng cách nào? Hãy bắt đầu sớm, vì nếu bạn bắt đầu càng sớm thì việc thu thập thông tin càng dễ. Bạn luôn nhận được nhiều thông tin hơn *trước* cuộc đương đầu chính thức vì mọi người thường sẵn sàng nghỉ ngơi trước khi chiếc đèn đỏ của máy quay truyền hình sáng lên, nói một cách hình tượng. Khi đèn đỏ sáng, họ trở nên phòng thủ. Họ nói: "Thôi nào... Tôi không thể nói gì với anh cả đây là lúc đàm phán!"

Trong giai đoạn thu thập thông tin trước cuộc đàm phán, bạn nên thăm dò một cách lặng lẽ và kiên trì. Bạn *không nên* tiếp cận như một vị chánh tòa dị giáo mà nên như một người bình thường – một anh Joe hay chị Sally bình thường, với đầy đủ "mụn nhọt".

Một vài người cho rằng khi họ thể hiện sự đáng sợ hay hoàn mỹ, đối phương sẽ nói cho họ nhiều thông tin hơn. Trên thực tế, điều ngược lại mới đúng. Bạn càng có vẻ bối rối và không có khả năng tự vệ, họ càng sẵn lòng giúp bạn với các thông tin và lời khuyên. Do đó, bỏ bộ com-lê đi-vay-ngân-hàng của bạn ở nhà và quên chuyện trang điểm, một hai cái mụn không làm hỏng việc. Với cách này, bạn sẽ thấy nghe dễ hơn là nói. Bạn nên hỏi nhiều hơn là trả lời. Trong thực tế, bạn hỏi ngay cả khi bạn đã biết câu trả lời, vì làm như thế, bạn kiểm tra được độ tin cậy của phía bên kia.

Bạn sẽ lượm lặt và thu thập thông tin từ ai? Từ bất cứ người nào đã hoặc đang giao dịch với người mà bạn sẽ đàm phán. Họ là thư

ký, nhân viên, kỹ sư, những người trông nom nhà cửa, vợ/chồng, kỹ thuật viên hoặc khách hàng cũ. Họ sẽ sẵn sàng trả lời bạn nếu bạn không dùng phương thức hăm dọa.

Trong nhiều năm đàm phán, hết lần này đến lần khác người ta nói cho tôi những thông tin bổ ích. Một mùa hè nọ khi bán hàng, tôi nhớ lời một quản đốc nói trong một cuộc trò chuyện thân mật: "Sản phẩm của anh là cái duy nhất qua được các kiểm định và thỏa mãn các chi tiết kỹ thuật của chúng tôi." và "Này, Cohen! Anh nghĩ khi nào chúng ta sẽ kết thúc cuộc đàm phán tháng tới? Chúng tôi hết hàng rồi!" Tất nhiên, tôi cất kín tất cả những thông tin đó và chỉ nhớ lại khi thật sự đàm phán với người chịu trách nhiệm mua hàng.

Thực tế, bạn không thể luôn tiếp cận trực tiếp được với những người cùng cộng tác với phía bên kia. Trong tình huống này, bạn có thể tận dụng bên thứ ba, gọi điện thoại hoặc nói chuyện với những người đã từng đàm phán với họ trong quá khứ. Bất kỳ ai cũng có một bản ghi thành tích và bạn có thể học từ kinh nghiệm của họ.

Một nguồn thông tin nữa là từ những đối thủ cạnh tranh với đối phương, những người có thể sẵn sàng nói với bạn về các chi phí. Nếu bạn, một người mua, có thể biết được các chi phí của người bán, bạn sẽ có một lợi thế đàm phán vô cùng lớn. Thông tin này không khó thu thập, vì rất nhiều ấn bản của cả tư nhân và chính phủ cung cấp đủ thông tin.

Nên nhớ rằng, điều mà bạn muốn biết trước khi bước vào cuộc đàm phán là các giới hạn thật sự của phía bên kia, tức là, họ sẽ không tiếp tục nếu vượt qua mức đó. Bạn có càng nhiều thông tin về tình hình tài chính, các vấn đề ưu tiên, thời hạn cuối cùng, chi phí, nhu cầu thật sự và áp lực tổ chức của họ thì bạn càng có thể đàm phán tốt hơn. Và bạn bắt đầu tìm những thông tin này càng sớm thì việc thu thập thông tin càng dễ dàng hơn.

Trong nhiều trường hợp, thu thập thông tin đòi hỏi nhiều hơn việc tỏ ra nhún nhường và nói: "Giúp tôi với!" Nói chung, bạn phải cho thông tin để lấy lại một vài thông tin khác. Bạn dần dần cho những thông tin có chọn lọc vì ba lý do sau:

1. Theo Kinh Thánh, cho hạnh phúc hơn là nhận.

2. Những con người mẫn cảm sẽ không trao đổi với bạn hơn mức độ tán gẫu cho đến khi xuất hiện các rủi ro có qua có lại. Họ sẽ

không chia sẻ thông tin với bạn cho đến khi bạn chia sẻ với họ những thông tin tương xứng. Để thuyết phục ai đó tiến thêm một bước nữa, bạn phải tiến thêm một bước nữa, trên cơ sở tương xứng với các tiết lộ của họ. Đây là hành vi cùng mạo hiểm – sự xây dựng thận trọng lòng tin giữa hai bên.

3. Khi đưa ra những thông tin được kiểm soát và diễn đạt khéo léo trong "giai đoạn xử lý", bạn hy vọng giảm mức độ mong đợi của phía bên kia.

Điểm thứ ba đặc biệt quan trọng vì nếu bạn bất ngờ tuyên bố một ý tưởng hoàn toàn mới trong cuộc đàm phán, phản ứng bạn nhận được sẽ là: "Không thể được – tôi chưa bao giờ nghe chuyện này."

Nếu điều đó xảy ra gần thời hạn cuối cùng, cuộc đàm phán sẽ bị đình trệ. Tuy nhiên, nếu bạn nói về ý tưởng mới mẻ này trong "giai đoạn xử lý", sau đó nêu ra một vài lần nữa, cách nhau một khoảng thời gian, nó sẽ trở nên quen thuộc với phía bên kia. Giờ đây, nếu điều này được đưa ra trong cuộc đàm phán, phản ứng có thể là: "Ồ, cái đó – nó đã ở quanh đây một thời gian." Về bản chất, họ cần thời gian để quen với bất cứ ý tưởng mới nào. Bởi vì bây giờ nó trở nên quen thuộc, nó có thể được chấp nhận ở mức độ nào đó.

Do đó, đừng ngạc nhiên khi ý tưởng mới của bạn trước cuộc đàm phán bị từ chối. "Không" là một phản ứng, không phải là quan điểm. Những người từ chối đề nghị của bạn vì cần thêm thời gian để đánh giá ý tưởng đó và điều chỉnh suy nghĩ của mình. Với thời gian và những cố gắng bền bỉ của bạn, hầu như mọi câu trả lời "Không" sẽ chuyển thành "Có thể" và cuối cùng là "Có". Nếu bạn để thời gian đủ dài cho giai đoạn chấp nhận và cung cấp những thông tin mới mà họ chưa xem xét đến khi đưa ra câu trả lời "Không" đầu tiên, bạn có thể lôi kéo họ đồng ý với mình.

Một ví dụ cho điều này là phản ứng lúc đầu của công chúng Mỹ đối với việc buộc tội Tổng thống Richard Nixon. Khi ý tưởng này lần đầu tiên được đưa ra, một cuộc điều tra được thực hiện với 1.600 người tiêu biểu cho toàn bộ cử tri. Kết quả là 92% phản đối với các lý do: "Tôi chưa từng nghe chuyện này", "Tại sao? Điều đó sẽ làm suy yếu Văn phòng Tổng thống" và "Nó sẽ tạo ra tiền lệ xấu cho các thế hệ sau".

Ba tháng sau, một cuộc trưng cầu khác được thực hiện cũng với những cử tri này và những người phản đối ý tưởng này giảm xuống còn 80%. Vài tháng sau, những người phản đối việc buộc tội là 68%. Một năm sau, các cuộc phỏng vấn cuối cùng được thực

hiện, 60% *ủng hộ* việc buộc tội Tổng thống.

Tại sao những người này lại thay đổi ý kiến? Rõ ràng có hai nguyên nhân:

1. Họ nhận được thêm những thông tin mới.

2. Họ đã trở nên quen thuộc với điều mà lúc đầu còn là một ý tưởng mới.

Nên nhớ rằng, những ý tưởng mới chỉ có thể được chấp nhận khi được trình bày một cách từ từ, trong những miếng có thể tiêu hóa được. Ghi nhớ điều đó khi cố gắng thay đổi quan điểm, suy nghĩ, nhận thức và mong đợi của ai đó. Đối với đa số cá nhân, sống theo thói cũ dễ dàng và thoải mái hơn. Họ có vẻ không quan tâm đến việc lối sống mòn và thói quen đơn giản chỉ khác nhau về mức độ. Chỉ thông qua sự kiên nhẫn, bạn mới hy vọng có thể thay đổi họ và thực hiện các mục tiêu của mình.

Khi đã bước vào đàm phán, bạn phải tự khép mình vào kỷ luật để rèn luyện các kỹ năng nghe một cách hiệu quả. Nếu bạn tập trung chú ý vào những gì đang diễn ra, bạn có thể biết các cảm giác, động cơ và nhu cầu thật sự của phía bên kia. Tất nhiên, chăm chú lắng nghe và quan sát không có nghĩa là chỉ nghe những gì được nói ra, mà còn phải hiểu những gì bị bỏ qua. Mọi người thường miễn cưỡng khi phải nói dối trắng trợn, nhưng một số người không do dự khi tránh né, lẩn tránh hay lảng tránh. Khi bạn bắt đầu nghe những điều chung chung, đó là ám hiệu bạn bắt đầu đưa ra các câu hỏi cụ thể để làm sáng tỏ những gì đang thật sự được nói.

Việc nghiên cứu và diễn giải các ám chỉ đang trở nên phổ biến trong những năm gần đây. Mỗi ám chỉ là một thông điệp được gửi gián tiếp với ý nghĩa mơ hồ và cần diễn giải. Về bản chất, chúng nằm trong ba loại sau:

1. Các ám chỉ không chủ tâm, trong đó hành vi hoặc từ ngữ chuyển tải một thông điệp không chủ tâm (ví dụ: những lời nói hớ).

2. Các ám chỉ bằng lời, trong đó ngữ điệu hoặc sự nhấn giọng trong khi nói đưa ra một thông điệp trái ngược với những từ ngữ đang được nói ra.

3. Các ám chỉ hành vi, là ngôn ngữ cử chỉ được biểu lộ trong tư thế, các biểu hiện trên khuôn mặt, tiếp xúc bằng mắt và các cử chỉ bằng tay, vị trí ngồi trong bàn đàm phán, ai thúc ai bằng khuỷu

tay hoặc ai vỗ vào vai ai (ví dụ, trong văn hóa Mỹ, người vỗ có quyền lực nhiều hơn người được vỗ).

Để giải thích thêm về các ám chỉ hành vi hoặc "những rung cảm không nói bằng lời", tôi sẽ đưa ra một ví dụ. Một người chồng đi công tác thời gian dài. Anh ta sống khổ hạnh trong chuyến công tác và niềm khao khát lớn dần trong tim. Bước về nhà, với va-li trên tay, anh ta thấy đèn hơi mờ. Lại gần hơn, anh ta nghe thấy tiếng nhạc nhẹ nhàng phát ra từ trong nhà. Anh ta rảo bước nhanh trong khi sự lo lắng bắt đầu tăng lên. Thế rồi, anh ta thấy một người đàn bà, có vẻ như là vợ mình, đứng trước cửa trong một chiếc áo dài trong mờ, mỗi tay cầm một ly Martini.

Anh ta hỏi vợ: "Các con đâu rồi?"

Cô ta trả lời: "Chúng sẽ không ở nhà trong vài giờ tới." Đó có phải là một ám chỉ không? Đối với một vài người, ám chỉ đó có thể là anh đang vào nhầm nhà!

Vấn đề là chúng ta sống trong một thế giới có rất nhiều tín hiệu không nói bằng lời đang được truyền và nhận. Làm cách nào mà người vợ nói với người chồng rằng đêm nay là đêm đó, trong khi bình thường nó không phải là đêm đó. Liệu cô ấy có viết thư báo cho anh ta về việc: "Các hoạt động buổi đêm – xin vui lòng không để ý đến các kế hoạch trước đây" không? Ngược lại, làm thế nào để người vợ báo với người chồng rằng đêm nay không phải là đêm đó, trong khi bình thường là như vậy? Trường hợp thứ hai thường quen thuộc hơn với một vài người.

Từ khi còn ẵm ngửa, chúng ta đều học để truyền đạt các nhu cầu, sở thích và sở ghét đến người khác mà không cần dùng lời. Khả năng này vẫn còn trong chúng ta và nó thường xuất hiện dưới dạng một cái nhướng mày, nụ cười, sự đụng chạm, quắc mắt, nháy mắt hay sự miễn cưỡng nhìn vào nhau khi nói chuyện. Những hành động này đều là các ám chỉ hành vi hay một dạng của cử chỉ hành vi.

Mọi người đang trở nên bị mê hoặc với nghệ thuật gửi và giải mã các thông điệp không nói ra lời, với chứng cứ là các bài viết và sách về lĩnh vực này tăng lên. Những người có thẩm quyền còn trao cho lĩnh vực này tính hợp pháp bằng cách gọi nó là khoa học proxemics – nghiên cứu về không gian và sự di chuyển của con người trong đó. Giá trị của ngôn ngữ không lời trong đàm phán chắc chắn có giới hạn. Việc diễn giải đa số các cử chỉ hành vi là khá hiển nhiên; tuy vậy, có thể sai lầm khi gán một số ý nghĩa

tổng quát cho một cử chỉ riêng lẻ, bất kể tình huống thế nào.

Đây là ví dụ về một trường hợp trong đó sự diễn giải khá hiển nhiên. Vì một việc vặt bất ngờ vào buổi sáng, bạn đến làm trễ. Còn đang thở hổn hển, bạn thấy cấp trên đang ngồi ở bàn mình. Khi bạn tiến lại gần, ông ta ngả lưng về đằng sau, đưa tay ra sau đầu và mở rộng khuỷu tay. Mắt nhìn lên chiếc đồng hồ treo tường, ông ta nhận xét một cách bình thường: "Anh có biết bây giờ là mấy giờ không?" Bạn không cần phải là một chuyên gia để hiểu điều gì đang xảy ra.

Đây là một ví dụ về việc cố gắng phân loại và gán ý nghĩa cho mọi cử chỉ hành vi. Giả sử là bạn đang cố bán cho tôi một dịch vụ hay sản phẩm, và giữa cao trào của cuộc mua bán, tôi bắt đầu gãi cằm bằng ngón cái và ngón trỏ. Điều đó nghĩa là gì? Liệu tôi có đồng ý mua hay không? Tôi không nghĩ là *bất kỳ ai* có *bất kỳ ý* tưởng nào về ý nghĩa của nó. Freud, cha đẻ của ngành phân tâm học, cũng sẽ không biết nó có nghĩa gì. Nó có thể chỉ ra rằng tôi đang có một cái mụn, tôi bị cứa khi cạo râu, tôi đang cố gắng tạo một vết chẻ như của diễn viên Cary Grant, tôi đang cố gắng che cái cằm hai ngấn hoặc tôi có một thói quen liên quan đến cơ thần kinh mà không hề biết.

Mặc dù việc cố gắng diễn giải một ám chỉ đơn lẻ là phí thời gian, sự nhạy cảm đối với những gì đang thật sự được truyền đạt lại rất quan trọng. Nếu một vài người trở nên hoang tưởng về việc nắm bắt các rung động không lời, những người khác lại hoàn toàn chỉ hiểu mọi chuyện theo nghĩa đen. Đó là kiểu người nghe-nhìn, chỉ tin vào những gì có thể nhìn và nghe thấy. Lúc nào cũng vậy, họ nói những điều như: "Hãy ghi nó lại", "Ở đây chúng tôi tuân theo theo sách vở" và cuối cùng, "Tại sao tôi là người cuối cùng được biết?" Khi những người này nhìn thấy "tự dạng trên tường" , họ không đọc thông điệp mà lại xem xét tỷ mỉ cách viết. Nói như nhà văn H. L. Mencken, người-giải-thích-theo-nghĩa-đen là người sau khi thấy hoa hồng thơm hơn bắp cải thì kết luận nồi xúp hoa hồng cũng ngon hơn.

Là nhà đàm phán, bạn phải nhạy cảm với những yếu tố không được nói ra lời trong bất kỳ giao dịch nào. Ngay cả Thánh Paul cũng khuyên: "Ngôn từ giết chết, nhưng tinh thần mang lại sự sống." Do đó trong buổi đàm phán, hãy ép mình phải lùi về sau để có thể nghe bằng "tai thứ ba" và quan sát với "con mắt thứ ba". Sự tách rời này giúp bạn có thể nghe từ ngữ trong bối cảnh không lời thích hợp và cho phép bạn nhìn thấy cả hình. Trong đàm phán, các ám chỉ có ý nghĩa nếu chúng là một phần trong cả nhóm và

cho biết phương hướng của biến động.

Để thấy ý nghĩa của các ám chỉ nếu chúng được nhìn như một phần trong cả hình, tôi có một ví dụ liên quan sau. Giả sử bạn đang cố gắng bán một ý tưởng cho cấp trên. Khi bắt đầu giải thích, bạn nhận thấy cấp trên đang nhìn chăm chú vào một cái cột điện thoại ngoài cửa sổ. Đó là một ám chỉ mà bản thân nó có thể không có ý nghĩa gì cả, cũng giống như việc gãi cằm của tôi. Bạn tiếp tục bài thuyết trình. Bây giờ, ông ta ngả người ra ghế, tạo thành một cái tháp chuông bằng những đầu ngón tay và nheo mắt nhìn bạn qua cái tháp chuông đó. Đó cũng là một ám chỉ. Và cùng với ám chỉ thứ nhất, nó có thể có ý nghĩa. Tuy thế, bạn vẫn tiếp tục rao hàng. Ông ta bắt đầu gõ bàn bằng ngón trỏ trái. Đó là một ám chỉ nữa, tiếp tục tạo ra một mẫu hình cũng với hai ám chỉ trước đó. Liệu việc gõ ngón tay có nghĩa là: "Tiếp tục đi! Anh đang làm tốt đấy!" không? Hầu như không. Một người giải thích theo nghĩa đen có lẽ sẽ nghĩ rằng: "Ồ, cấp trên của tôi biết đánh nhịp Mỹ Latinh!"

Bây giờ, ông ta đứng dậy, vòng tay qua vai bạn và từ từ đưa bạn ra cửa. Đó vẫn là một ám chỉ. Nếu bạn hơi mẫn cảm, bạn có thể nhận ra rõ ràng hình các ám chỉ. (Người giải thích theo nghĩa đen sẽ tự hỏi: "Chuyện gì thế? Sao tự nhiên lại tình cảm thế này? Ông ta đang lôi kéo cái gì vậy? Mình nghĩ là ông ta có gia đình rồi!"). Nhưng hy vọng bạn không phải là một người giải thích theo nghĩa đen. Tới lúc bạn ra đến cửa, mắt của ông ta trông mờ đục và ông ta gật đầu chào tạm biệt.

Tất nhiên tôi đang nói quá, nhưng ý của tôi là lợi ích to lớn của việc hiểu các ám chỉ là chúng cung cấp các thông tin phản hồi về việc bạn đang tiến gần đến mục tiêu như thế nào. Nếu bạn không thích thú, bạn có thể dùng thời gian còn lại (trước khi bị đưa ra cửa) để thực hiện các điều chỉnh cần thiết.

Làm thế nào để chúng ta áp dụng điều này vào một tình huống đàm phán? Thông tin quan trọng nhất mà bất cứ nhà đàm phán nào cũng muốn biết về phía bên kia là các giới hạn thật sự của họ, hoặc họ sẽ hy sinh bao nhiêu để thực hiện vụ giao dịch này. Nói cách khác, giá thấp nhất mà người bán sẽ bán là gì hoặc giá cao nhất mà người mua sẽ trả là gì? Thông thường, điều này có thể xác định bằng cách quan sát mẫu hình hành vi nhượng bộ của phía bên kia.

Giả sử tôi đang đàm phán với bạn để mua thiết bị âm thanh nổi đắt tiền với công nghệ tiên tiến mới xuất hiện trên thị trường. Giả sử, tôi có ngân quỹ là 1.500 đô-la. Vì sản phẩm của bạn mới ra,

bạn muốn bán càng nhiều càng tốt để có thể kiểm tra nhu cầu của khách hàng với công nghệ phức tạp này.

Nếu giá đề nghị đầu tiên của tôi là 1.000 đô-la và giá đề nghị tiếp theo là 1.400 đô-la, bạn sẽ nghĩ tôi có bao nhiêu tiền trong ngân quỹ? Nếu mối quan hệ của chúng ta là đối đầu và ít tin tưởng nhau, bạn có thể dự đoán tôi đang thật sự có 1.600 đô-la, 1.800 đô-la hay thậm chí 2.000 đô-la. Tại sao? Vì độ tăng giữa 1.000 đô-la và 1.400 đô-la quá lớn đến nỗi bạn có thể cũng hy vọng tôi có hơn 1.500 đô-la. Ngay cả nếu tôi thề với bạn rằng tôi chỉ có 1.500 đô-la và sự thật là thế, bạn sẽ không tin tôi. Điều này đúng vì chúng ta đều có xu hướng không đếm xỉa đến các cam đoan của phía bên kia. Kinh nghiệm dạy chúng ta rằng sự gia tăng trong hành vi nhượng bộ là phong vũ biểu chính xác nhất về giới hạn thật sự của quyền hành.

Do đó, nếu môi trường đàm phán là cạnh tranh, bạn nhìn tôi như một địch thủ và để đạt được một kết quả có tính cộng tác, tôi sẽ phải chơi trò chơi cạnh tranh. Trong hoàn cảnh này, tôi sẽ cho bạn biết 1.500 đô-la là giá trần của tôi bằng cách sau. Tôi đưa ra giá đề nghị đầu tiên là 900 đô-la, và bạn từ chối. Giá đề nghị tiếp theo của tôi là 1.200 đô-la. Sau đó tôi tăng lên 1.350 đô-la. Sau một vài phút, tôi đưa ra giá 1.425 đô-la. Giá đề nghị kế tiếp là con số miễn cưỡng 1.433,62 đô-la. Bằng cách này bạn sẽ tin rằng tôi có 1.500 đô-la, vì tôi giảm độ tăng giá một cách đều đặn, thay vì cư xử như một anh thủy thủ say rượu. Từ từ tăng lên như tôi đã làm được gọi là chơi "trò chơi tăng tiền".

Một số bạn đọc cuốn sách này là môn đồ của Howard Cosell, nhà bình luận thể thao nổi tiếng, có thể nói: "Tôi không thích chơi trò này. Tại sao tôi không thể nói ra như nó vốn có?" Tất nhiên đó là quyền của bạn, nhưng nên nhớ rằng *để đạt được một kết quả có tính cộng tác trong một môi trường cạnh tranh, bạn phải chơi trò chơi đó.* Nếu không muốn làm điều này, bạn có một lựa chọn khác: Bạn có thể thay đổi không khí trong mối quan hệ để xây dựng sự tin cậy lẫn nhau. Nếu thành công, bạn có thể dừng trò chơi. Ý của tôi đơn giản là bạn nên nhìn thực tại như nó vốn thế và phải luôn hành động theo thực tại đó. Tôi xin nhắc lại: *Để đạt được một kết quả có tính cộng tác trong một môi trường cạnh tranh, bạn phải chơi trò chơi cạnh tranh.*

Điều này khiến tôi nhớ lại một kỷ niệm vui của tôi với một người *không* chơi "trò chơi tăng tiền". Tôi có một người hàng xóm là bác sĩ, một "người chuyên nghiệp", (Một người chuyên nghiệp được định nghĩa là người thích kiếm tiền nhưng không thích nói đến

chuyện đó). Khi nhà của ông ta bị bão làm hỏng, ông ta bấm chuông nhà tôi và nói: "Herb, anh có thể giúp không? Một nhân viên định mức bảo hiểm đang đến để mặc cả về chuyện tiền bạc. Anh làm những việc như thế này suốt. Anh có thể nói chuyện với anh ta hộ tôi không?"

Tôi nói: "Tất nhiên, tôi rất vui lòng. Anh muốn được bao nhiêu tiền?"

Ông ta trả lời: "Xem thử công ty bảo hiểm có trả 300 đô-la không, được chứ?"

Tôi gật đầu và hỏi: "Cho tôi biết, cơn bão làm anh mất bao nhiêu tiền?"

Ông ta trả lời: "Tôi mất hơn 300 đô-la, chắc chắn rồi!"

Tôi nói: "Thôi được, thế tôi lấy cho anh 350 đô-la

được không?"

Ông ta nói: "Ồ, 350 đô-la thì thật là tuyệt!"

Tôi nhận được sự cam kết của ông ta về một mục tiêu cụ thể để tránh khả năng ông ta chỉ trích khi việc đã rồi.

Nửa tiếng sau, nhân viên định mức bảo hiểm nhấn chuông nhà tôi. Khi tôi đưa anh ta vào phòng khách, anh ta mở chiếc cặp da và nói: "Ông Cohen, tôi biết người như ông quen làm việc với những con số lớn. Nhưng tôi không có nhiều cho ông đâu. Ông cảm thấy thế nào về *cái giá đề nghị ban đầu* với *chỉ* 100 đô-la?"

Tôi im lặng một lúc, máu đang dồn lên mặt. Bạn biết đấy, tôi đã được lập trình và huấn luyện để đáp lại tất cả các giá đề nghị đầu tiên bằng cách thốt lên những lời kiểu như: "Não anh bằng bông à? Anh có *điên* không đấy? Tôi không thể chấp nhận *giá đó*!" Thêm vào đó, tôi đã học được từ thời mới lớn rằng giá đề nghị đầu tiên luôn ngụ ý một đề nghị thứ hai và có thể một giá đề nghị thứ ba nữa. Hơn nữa, khi anh ta dùng từ "chỉ", nó có nghĩa là chính anh ta cũng cảm thấy hổ thẹn khi nói đến món tiền nhỏ mọn đó, cho nên tôi phải cảm thấy thế nào khi là người nhận cái giá đề nghị đó?

Trong khi tôi khịt mũi vẻ hoài nghi, nhân viên định mức bảo hiểm khẽ nói: "Thôi được, tôi xin lỗi. Hãy quên những gì tôi đã nói. Thêm một chút nữa được không, 200 đô-la?"

Tôi trả lời: “Một chút nữa? Tất nhiên là không.”

Anh ta tiếp tục: “Thôi được rồi, 300 đô-la thì sao?”

Sau một chút ngừng lại, tôi nói: “300 đô-la. Thế thì… tôi không biết.”

Anh ta nuốt và nói: “Thôi được, 400 đô-la vậy.”

Tôi nói: “400 đô-la. Thế thì… tôi không biết.”

Anh ta nói: “Thôi được… 500 đô-la vậy.”

Tôi nói: “500 đô-la. Thế thì… tôi không biết.”

Anh ta nói: “Thôi được rồi… 600 đô-la vậy.”

Bạn nghĩ là tôi sẽ nói gì? Đúng vậy, bạn đoán đúng lắm: “600 đô-la. Thế thì… tôi không biết.” Tại sao tôi tiếp tục nói “Thế thì… tôi không biết”?

Số tiền bảo hiểm cuối cùng được định là 950 đô-la, và tôi sang hàng xóm để lấy chữ ký cho bản biên nhận. Ông ta hỏi: “Tình hình thế nào?” và tôi buột miệng: “Thế thì… tôi không biết.”

Cho đến hôm nay, tôi cũng không tin là mình đã đàm phán tốt đến thế, vì ám chỉ không chủ tâm của nhân viên định mức bảo hiểm khiến tôi choáng váng. Bài học: Theo dõi sự gia tăng của hành vi nhượng bộ, vì nó thường đưa ra một thông điệp mạnh mẽ về các giới hạn thật sự của quyền hành.

Phần ba
Các kiểu đàm phán

Đừng bao giờ tức giận. Đừng bao giờ đe dọa. Hãy tranh luận với mọi người.

Don Corleone

Vài năm trước trong một chuyến bay, người cùng hàng ghế với tôi hỏi: "Anh làm gì?"

Tôi trả lời: "Tôi là một nhà đàm phán."

Người bạn đồng hành của tôi mắt lấp láy và cố gắng nén lại một nụ cười đầy hàm ý. Từ phản ứng đó, tôi biết ông ta đang nghĩ gì: "Ồ, anh biết không! Gã này có lẽ bán ván nhôm cho những người thuê nhà trong các khu nhà xây."

Đáng tiếc là, phản ứng tiêu cực này đối với từ "nhà đàm phán". Khi nghe nó, ngay lập tức họ nghĩ đến một gã hay thao túng và khéo lừa dối đang cố gắng thu lợi từ thiệt hại của một số nạn nhân ngây thơ nào đó. Tất nhiên, có những người làm như vậy. Tuy nhiên, chiến lược cạnh tranh này chỉ là cách để đạt được những gì bạn muốn. Sự thật, phong cách của các nhà đàm phán có thể bao trùm một phạm vi rộng và liên tục giữa những người cạnh tranh (tôi thắng, anh thua) và những người hợp tác (hai bên cùng có lợi).

Bây giờ, chúng ta sẽ tập trung vào hai phong cách đàm phán chủ yếu này thường được các cá nhân dùng để giải quyết xung đột.

Trong Chương 7: Thắng bằng mọi giá: kiểu Xô-viết, các nhà đàm phán cố gắng đạt được những gì họ muốn từ thiệt hại của phía bên kia. Mặc dù bạn có thể không bao giờ dùng chiến lược này, bạn nên có khả năng nhận ra nó; nếu không, bạn có thể trở thành nạn

nhân của nó.

Sau đó, trong Chương 8: Đàm phán cho sự thỏa mãn đôi bên và Chương 9: Nói thêm về kỹ thuật hai bên cùng có lợi, trọng tâm chuyển sang các nỗ lực để giải quyết một vấn đề và đạt được một kết quả mà hai bên cùng chấp nhận. Ở đây, mọi người cùng nhau tìm ra một giải pháp sáng tạo để thỏa mãn các nhu cầu của mình.

Những kẻ nhu mì sẽ thừa hưởng trái đất nhưng không phải các quyền về khoáng sản.

J. Paul Getty

7

Thắng bằng mọi giá: kiểu Xô-viết

Alfred P. Doolittle hát trong phim *My Fair Lady*:

Chúa trên cao tạo ra ngươi để giúp đỡ láng giềng bất kể nơi đâu – trên đất liền, đại dương hay biển cả.

Nhưng với một chút may mắn, khi anh ta sang, bạn sẽ chẳng có nhà.

Bài hát này được cho là của nước Anh, nhưng lời hát, được viết bởi Alan Jay Lerner, có thể áp dụng cho bất cứ nền văn hóa phương Tây nào. Đối với nhiều người, đây là một thế giới cạnh tranh, trong đó sự thành công của một người không phải được đo bằng việc đã làm tốt như thế nào so với khả năng, mà bằng số người họ đã vượt xa. Tất cả chúng ta sống trong một xã hội tràn ngập các tình huống Thắng-bại, trong đó sự cạnh tranh để được vào một "trường tốt" có thể cũng vất vả như sự cạnh tranh giữa McDonald và Burger King.

Một số người hiểu điều này theo nghĩa cả cuộc đời là một cuộc chiến của thắng và bại. Họ nhìn thế giới đầy những đối thủ cạnh tranh, với những người muốn công việc, vị trí xã hội, tiền bạc, sự thăng tiến, chỗ đậu xe, chỗ đứng trong hàng hoặc người bạn đời của họ.

Nhà đàm phán cạnh tranh nhìn mọi thứ như một cuộc tranh giành liên tục của thắng và bại. Anh ta là một người lính cứng rắn luôn tìm cách đạt được các mục tiêu bằng mọi giá mà không quan tâm đến nhu cầu và sự chấp nhận của người khác. Anh ta không nghi ngờ về sự đúng đắn của nhận thức và phương pháp của mình. Đối với người đó, mỗi chiến thắng đều mang lại niềm vui.

Mặc dù cách nhìn và chiến lược này có phạm vi áp dụng hạn chế, một số người liên tục sử dụng nó mà không phân biệt giữa một người cộng sự và một đối thủ thật sự. Mặc dù họ có thể chỉ quan tâm đến thắng lợi, kết quả cuối cùng là sự thất bại của phía bên kia. Nếu mối quan hệ còn kéo dài, kết quả của cuộc đàm phán này sẽ để lại một di chứng ảnh hưởng đến các mối quan hệ hai bên trong tương lai.

Phương pháp cạnh tranh (Thắng-bại) xuất hiện khi một số người hoặc một số nhóm cố đạt được mục tiêu của họ bằng sự thiệt hại của đối thủ. Những cố gắng để *chiến thắng* địch thủ có thể từ sự hăm dọa rõ ràng đến các hình thức thao túng tinh vi khác. Tôi gọi chiến lược tư lợi này là "kiểu Xô-viết". Thuật ngữ này có tính miêu tả, vì hơn tất cả mọi người, các nhà lãnh đạo Liên bang Xô-viết trước sau như một luôn cố giành chiến thắng bằng sự thiệt hại của các quốc gia hoặc các nhóm khác.

Đừng hiểu nhầm ý tôi. Tôi không nói về một phương pháp tiếp cận của một quốc gia hay một dân tộc. Tôi đang nói về một kiểu đàm phán không liên quan gì đến địa lý. Nhiều người quanh ta với dòng dõi ưu tú cũng cố sử dụng kiểu Xô-viết.

Bạn nhận ra những nhà đàm phán Thắng-bại này bằng cách nào? Tất nhiên, họ cố gắng không bao giờ vô tình để lộ ra các ý định của mình. Họ quá khéo léo để tự vạch mặt mình là những người "Xô-viết". Có vẻ nhún nhường và chu đáo, họ dường như quan tâm đến các nhu cầu của bạn. Họ đối đầu với bạn với một nụ cười trên môi và một cái nháy mắt. Nói một cách bóng bẩy, họ mang cuốn Kinh Thánh bên tay trái và đeo một chai nước thánh bên hông. Với tay phải, họ ban phúc cho bạn và thì thầm một cách tử tế: "Đi may mắn, con của ta!" Chỉ sau khi họ đi khỏi, bạn mới nhận thấy một dòng máu nhỏ dưới chân mình. Chỉ khi đó, bạn mới khó khăn cởi áo choàng vì con dao găm đằng sau lưng.

Sau khi họ đã đi và bạn nhận ra các tổn thất do họ gây ra, bạn khó có thể làm được gì. Một lần nữa, câu hỏi là: Làm thế nào để nhận ra phương pháp kiểu Xô-viết? Bạn phân biệt nó bằng hành vi cụ thể của phía bên kia. Tất cả những người "Xô-viết", dù từ Moscow

hay Memphis, đều dùng sáu bước sau trong cuộc đàm phán.

1. Các lập trường cực đoan ban đầu. Họ luôn bắt đầu với những đòi hỏi cứng rắn hoặc các đề nghị lố bịch gây ảnh hưởng đến mức độ trông đợi của phía bên kia.

2. Quyền hành có giới hạn. Bản thân các nhà đàm phán có rất ít hoặc không có quyền hạn để nhượng bộ bất cứ điều gì.

3. Các chiến thuật cảm xúc. Họ đỏ mặt, cao giọng và bực tức, khiếp sợ rằng họ đang bị lợi dụng. Thỉnh thoảng, họ đi ra khỏi phòng họp trong cơn bực tức.

4. Các nhượng bộ của đối phương được xem là sự yếu đuối. Nếu bạn nhượng bộ, họ không chắc sẽ đáp lại.

5. Bủn xỉn trong các nhượng bộ. Họ trì hoãn bất cứ nhượng bộ nào và việc phải nhân nhượng chỉ thay đổi rất ít lập trường của họ.

6. Phớt lờ các thời hạn cuối cùng. Họ thường có xu hướng kiên nhẫn và hành động như thể thời gian không phải là quan trọng.

Sau khi đã chỉ ra những nét chính của kiểu Xô-viết, tôi sẽ phân tích cụ thể từng điểm trên với các ví dụ và so sánh cụ thể:

1. Các lập trường cực đoan ban đầu

Bất cứ khi mua một món hàng giá cao nào, họ cũng sẽ đề nghị một giá nhỏ mọn ban đầu. Thông thường, việc này được thực hiện một cách bí mật, không công khai để tránh những người mua khác đấu giá. Mục đích của chiến thuật là khiến cho người bán tin rằng mình không có lựa chọn nào khác ngoài việc giao dịch với họ. Ví dụ, chúng ta biết việc Xô-viết mua lúa mì của Canada hoặc Mỹ khi nào? Thường là sau khi hàng hóa đã được chất lên những chiếc tàu đặc biệt để chở ra nước ngoài. Ở một vài nơi, những cuộc mua bán này được nhắc đến như là Vụ cướp Ngũ cốc Vĩ đại.

Đây là một ví dụ khác về cách mua hàng của người Xô viết: Khoảng 30 năm trước, họ muốn mua một mảnh đất lớn ở vùng North Shore của Long Island. Họ định xây dựng một trung tâm giải trí cho nhân viên tòa đại sứ. Vào thời điểm đó, những miếng đất họ muốn mua ở khu vực này đang được bán từ 360.000 đô-la đến 500.000 đô-la. Mảnh đất mà họ quyết định mua đang rao giá 420.000 đô la.

Thế những người Nga tinh khôn này đã trả 420.000 đô la hay

360.000 đô-la? Không giá nào. Vì họ là các bậc thầy trong "trò nói bớt", họ đưa ra giá để nghị đầu tiên là 125.000 đô-la – một con số nực cười. Nhưng không ai cười. Làm cách nào những người Xô-viết xoay xở được điều đó? Họ làm điều vẫn luôn làm khi mua: đàm phán trong bí mật và loại bỏ sự cạnh tranh có thể xảy ra.

Trong trường hợp này, họ trả một số tiền nhỏ cho quyền được mua, độc quyền trong vòng một năm, với điều khoản là chuyện mua bán sẽ được giữ bí mật. Những người chủ đất biết rằng con số 125.000 đô-la là vô lý. Tuy nhiên, họ không thể nhận các mời chào khác vì điều khoản giữ bí mật này. Sau ba tháng tranh cãi và thất vọng, họ càu nhàu: "Chúng ta biết cái giá này thật vô lý, nhưng có thể chúng ta đang ra giá hơi cao." Vì thế họ giảm giá bán từ 420.000 đô la xuống 360.000 đô-la. Về mặt tâm lý, người Xô-viết đã biến họ thành những con tốt trong một bàn cờ.

Khi những người Xô-viết bán bất cứ thứ gì đáng giá, họ làm ngược lại. Họ đưa ra những đòi hỏi quá đáng, rồi mở tung cửa để khuyến khích sự đấu giá cạnh tranh. Bằng việc làm cho những người trả giá chống lại nhau và khuyến khích người này trả cao hơn người kia, họ làm cho giá bán cuối cùng leo thang lên tận tầng bình lưu.

Một minh họa sinh động cho phương pháp này có thể là việc bán quyền truyền hình Thế vận hội 1980 từ Moscow (trước khi Mỹ tẩy chay Thế vận hội và làm cho vấn đề trở nên trừu tượng).

Giá cho những quyền đã tăng đáng kể từ cái giá đài CBS trả cho Thế vận hội 1960 ở Rome cho đến giá hãng ABC thắng cho Thế vận hội ở Montreal năm 1970. Các giá bán ước chừng như sau:

1960 0,5 triệu đô-la

1964 3 triệu đô-la

1968 5 triệu đô-la

1972 13 triệu đô-la

1976 22 triệu đô-la

Những người Xô-viết, với thủ đoạn quen thuộc, đã phá vỡ mô hình tăng dần này. Trong đại hội mùa hè ở Montreal, những nhân vật cao cấp của cả ba hãng truyền hình được mời đến một bữa tiệc thịnh soạn trên tàu Alexander Pushkin, neo trên sông St. Lawrence. Mỗi hãng được liên lạc và nhận yêu cầu từ phía Xô-viết một cách riêng rẽ: họ muốn 210 triệu đô-la tiền mặt! Giá bán của

họ rõ ràng không theo cấp số nhân.

Tạo ra một cuộc đối đầu nội bộ gay gắt, họ làm những điều như tôi đã nói: Họ khuyến khích sự đấu giá cạnh tranh. Mời đại diện của ABC, NBC và CBS đến Thủ đô Xô viết, về bản chất họ biến các hãng đó trở thành ba đấu sĩ chém giết lẫn nhau trong đấu trường La Mã. Roone Arledge, người đứng đầu của ABC Sports cay đắng bình luận: "Họ muốn chúng ta trở thành ba con bọ cạp đánh nhau trong một cái chai. Khi kết thúc, hai con sẽ chết và kẻ chiến thắng thì kiệt sức."

Lúc này, tôi đang ở Liên bang Xô-viết, bị lôi kéo vào các cuộc đàm phán kiểu khác. Tôi tham dự một trong những bữa tiệc cocktail được tổ chức để giữ tinh thần các đấu sĩ. Chưa bao giờ tôi uống những loại vodka tốt như thế, ăn loại trứng cá muối ngon như thế hay nhìn thấy những khuôn mặt căng thẳng và quyết tâm đến vậy.

Khi họ vào đường đua, đây là giá đấu thầu: NBC, 70 triệu đô-la; CBS, 71 triệu đô-la; và ABC, 73 triệu đô-la. Lúc đó, đa số đều cho rằng kinh nghiệm của ABC trong việc phát sóng 8 trong 10 Thế vận hội trước đó sẽ cho họ lợi thế. Tuy nhiên, CBS thuê dịch vụ của Lothar Bock, một người môi giới chuyên nghiệp từ Munich (Đức). Với sự giúp đỡ của Bock, một cuộc họp được tiến hành giữa những nhà đàm phán Xô-viết và William S. Paley, Chủ tịch Hội đồng quản trị CBS vào tháng 11/1976. Trong cuộc họp này, họ đạt được một thỏa thuận, trong đó CBS đồng ý tăng giá đấu thầu một lần nữa và chấp nhận nhiều nhượng bộ.

Ai cũng nghĩ là CBS đã thắng các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, những người Xô-viết không thể cưỡng lại "sự rỉa mồi" và đầu tháng 12/1975, họ tuyên bố một cuộc đấu thầu khác. Các nhà quản trị CBS thất vọng nhưng vẫn quay lại Moscow với cuộc chiến cuối cùng diễn ra ngày 15/12. Lúc này, người Xô-viết tuyên bố với cả ba hãng rằng những gì xảy ra cho đến thời điểm này chỉ để xem xét họ có đủ điều kiện để tham gia vào vòng đấu giá cuối cùng hay không. Những người Mỹ chán nản, tất cả đều bỏ cuộc và quay về.

Điều này khiến cho các nhà đàm phán Xô-viết trắng tay. Bị trắng tay ở Liên bang Xô-viết là gặp rắc rối lớn. Khi những quan chức Mỹ đàm phán và mắc sai lầm, sinh kế của họ không bị ảnh hưởng. Khi những quan chức Xô-viết đàm phán và mắc sai lầm, *sinh mạng* của họ có thể bị đe dọa.

Nỗ lực tuyệt vọng để tạo ra một cuộc cạnh tranh mới, những

người Xô-viết đưa ra sự lựa chọn thứ tư. Họ tuyên bố, các bản quyền truyền hình Thế vận hội giờ đây thuộc về một công ty thương mại Mỹ không có tiếng tăm SATRA, có văn phòng tại New York. SATRA là cái mà không ai có thể gọi là một tập đoàn truyền thông. Trao quyền cho họ cũng giống như nói với đứa trẻ con đang có một chiếc máy ảnh: "Làm tốt nhé, con. Thế vận hội là của con."

Bằng cách khéo léo sử dụng SATRA, những người Xô viết thuyết phục Lothar Bock nối lại liên lạc với các hãng. Dỗ ngọt, đàm phán cửa sau, bay qua bay lại giữa Moscow và Manhattan, Bock cuối cùng đã bán rong được bản quyền truyền hình Thế vận hội cho NBC với giá 87 triệu đô-la. Ngoài khoản đó, hãng còn đồng ý trả sáu triệu đô-la cho các dịch vụ của Bock, cộng với các khoản thêm khác cho những giải trí đặc biệt. Tất nhiên, các sự kiện sau đó đã làm cho NBC hối tiếc chiến thắng của mình (Lưu ý: Những người Xô-viết chưa bao giờ nghiêm túc về đòi hỏi 210 triệu đô-la quá đáng của họ. Sau này, người ta biết rằng họ hy vọng quyền phát sóng truyền hình được bán vào khoảng 60-70 triệu đô-la).

Mặc dù những ví dụ trên liên quan trực tiếp đến người Xô-viết, các thủ đoạn tương tự như vậy đã được sử dụng từ lâu trong xã hội Mỹ. Nhiều năm trước, tôi làm việc cho một công ty bảo hiểm nhân thọ lớn với nguyên tắc bồi thường đã được công bố rộng rãi: "Giải quyết nhanh chóng, công bằng tất cả các đòi hỏi bồi thường hợp lý, với sự nhã nhặn và quan tâm."

Mặc kệ những quan điểm cao thượng này, công ty khen thưởng những nhân viên định mức bảo hiểm đã đưa ra giá đề nghị thấp nhất so với yêu cầu của những người đòi bảo hiểm, theo truyền thống tốt nhất của Kremlin. Thủ đoạn này có tác dụng vì khách hàng tin tưởng một cách sai lầm rằng mình không có lựa chọn nào khác ngoài việc đồng ý với nhân viên định mức bảo hiểm, người đại diện cho vị trí độc quyền. Tất nhiên, họ có các lựa chọn khác: Khiếu nại với Sở Bảo hiểm bang, viết thư cho chủ tịch công ty bảo hiểm, bỏ qua nhân viên định mức bảo hiểm để nói chuyện trực tiếp với giám đốc công ty, kiện ra tòa và thuê một luật sư đại diện hoặc ngay cả việc chỉ ngồi chờ cho thời gian gây sức ép lên phía bên kia.

Chúng ta khá quen thuộc với các tình huống trong đó giá bán cao một cách quá đáng và những người mua bị đưa vào tình thế cạnh tranh gay gắt. Điều này có thể thấy trong các cuộc đấu giá, những người mua đấu với nhau bằng sự mặc cả dữ dội nhất. Với bất cứ một sản phẩm, hàng hóa hoặc dịch vụ hiếm nào, người bán luôn

biết cách lợi dụng lòng tham của những người mua đang muốn thỏa mãn ngay lập tức các nhu cầu của mình. Vài năm trước đây, xe Mazda RX 7, một loại xe hơi nhập từ Nhật Bản, lên cơn sốt đến nỗi những người bán dàn xếp sự đảo lộn giá bằng các cuộc đấu giá và đấu giá ngược, làm cho loại xe này được bán ra với giá 2.000 đô-la cao hơn giá niêm yết.

Tại sao chiến thuật Thắng-bại kiểu Xô-viết này có tác dụng? Vì chúng ta khiến chúng có tác dụng. Chúng ta bị ảnh hưởng bởi những điều kiện cực đoan ban đầu và sau đó còn bị trở ngại khi những người đàm phán không có đủ quyền hành.

2. Quyền hành có giới hạn

Giả sử tôi là đại diện của International Harvester và tôi được giao quyền hành đến và bán máy kéo cho họ. Nếu những người Xô-viết quan tâm, cuối cùng tôi sẽ gặp một vài nhà đàm phán cứng cỏi, giàu kinh nghiệm từ một cơ quan ngoại thương của Chính phủ. Đó không phải là những người sẽ giám sát việc sử dụng sản phẩm của tôi, và chắc chắn cũng không quyết định mua hay không mua. Bởi vì tất cả mọi thứ trong Liên bang Xô-viết đều được quyết định bởi một vài người trong Bộ Chính trị, những người ngồi phía bên kia bàn với tôi trong ba tháng tới không có quyền hành đưa ra bất kỳ nhượng bộ hay thỏa thuận nào.

Kết quả của tình thế khó xử này là gì? Tôi có đủ quyền hành để hoàn tất một thỏa thuận, nhưng đối thủ của tôi luôn phải tham khảo vài bộ trưởng vắng mặt nào đó để đưa ra bất cứ động thái nào. Nếu họ không có quyền hạn, điều gì sẽ xảy ra khi chúng tôi làm việc với nhau một thời gian? Tôi có thể đưa ra các đề nghị và nhượng bộ, trong khi họ chỉ cho tôi vodka và tình đồng chí.

Xa nhà đã lâu, tôi bị sức ép để phải có *một vài* tiến triển. Kết quả là, tôi tiếp tục mời chào. Tôi đang làm gì vậy? Tôi đang trả giá chống lại chính mình. Đó là lý do tại sao bạn không nên đàm phán với bất kỳ ai không có đủ quyền hành. Ngoại lệ duy nhất là khi bạn đang rất cô đơn. Và có lẽ khi đó bạn đang đàm phán cho một điều gì khác, có lẽ nằm ngoài phạm vi cuốn sách này.

Một biến thể của mánh lới này thường được các đại lý bán xe sử dụng, khi họ cho những nhân viên bán hàng quyền hành hạn chế. Lúc nào cũng vậy, người mà bạn đang đàm phán luôn xin lỗi để hỏi lại với giám đốc bán hàng và đôi khi ngay cả với chủ đại lý. Anh ta có thể nói hoặc không nói với bất kỳ ai, nhưng anh ta dùng thời gian đánh giá cuộc đàm phán.

Rất nhiều năm trước đây, trong một mùa đông đặc biệt lạnh giá ở Chicago, tôi đến một bãi bán xe cũ để tìm một chiếc xe hơi thứ hai. Vì nhiệt độ đang ở dưới mức đóng băng, tôi đề nghị mức giá và lo lắng chờ kết thúc vụ mua bán. Trước sự hứng thú của tôi, người bán hàng nói anh ta không có quyền quyết định bán với giá đó và: "Vui lòng chờ một chút. Tôi phải nói chuyện với ông đang ở trong lều". Bạn có tin thật sự có ai đó trong lều không? Ai có thể sống được trong cái lều đó vào một mùa đông Chicago?

Nhưng đây là mặt khác của đồng xu. Không bao giờ cho phép bạn hoặc bất cứ ai đàm phán cho bạn có quyền hành tuyệt đối. Chúng ta sẽ cảm thấy hối tiếc khi nói những câu kiểu như: "Anh làm cái gì cũng được, anh có toàn quyền." Bạn có thể nhớ lại việc Neville Chamberlain đi Munich để đàm phán với Hitler. Tất nhiên, ông ta đã không đàm phán.

Nếu bạn trao quyền cho người khác, hãy luôn cùng họ đặt ra một mục tiêu có thể đạt được. Họ phải cam kết với những gì bạn muốn họ hoàn thành. Những nhà đàm phán không phải là người chạy việc vặt mà là người có trách nhiệm và nên có quyền hạn, nhưng chỉ ở một mức nào đó. Về cơ bản, nói với họ: "Ra đấy và thử mua cái đó với giá này. Nếu anh làm được thì rất tốt. Nếu anh không thể, quay lại đây và chúng ta sẽ thảo luận thêm."

Trước đó, tôi đã nói rằng người mà bạn đàm phán cách tồi tệ nhất là bản thân bạn. Bạn quan tâm một cách quá cảm tính, và do đó, rất dễ mất đi tầm nhìn. Hơn nữa, khi bạn thực hiện các cuộc đàm phán cho mình, bạn có toàn quyền và dễ đưa ra những quyết định đột ngột mà không tận dụng tối đa thời gian.

Làm thế nào để tránh điều này? Bằng cách đặt ra các hạn chế và các quyết toán cho mình. Bằng cách tự hạn chế bản thân một cách chủ tâm, ít nhất là trong một khoảng thời gian. Bằng cách trước khi đàm phán hay làm việc, những câu tương tự như: "Tôi sẽ không trả hơn 1.200 đô la cho cái ti vi đó. Chỉ thế thôi, không hơn một xu. Nếu tôi không thể mua với cái giá đó hôm nay, tôi sẽ đi về." Nói cách khác, hãy tuân thủ theo những mệnh lệnh của chính bạn.

Nếu có quá nhiều quyền hành là một bất lợi, thì người lãnh đạo cao nhất trong bất cứ tổ chức nào cũng là người đàm phán kém nhất. Người đàm phán kém nhất của một thành phố là thị trưởng, của một bang là thống đốc và của nước Mỹ là tổng thống. Cá nhân họ có thể thông minh, kiên nhẫn và chuyên nghiệp nhưng có quá nhiều quyền hạn.

Có một khía cạnh khác của phương pháp Xô-viết mà tôi muốn nói đến: việc sử dụng các cảm xúc có vẻ như không phải phép cho lắm.

3. Các sách lược đầy cảm xúc

Trong nhiều năm, những người Xô-viết đã vứt giấy tờ qua một bên và bỏ ra khỏi phòng họp mặc dù không hề bị khiêu khích. Họ còn có thể tấn công cá nhân, tất cả nhằm mục đích khiêu khích, làm bối rối hoặc đe dọa các đối thủ. Ai có thể quên được Nikita Khrushchev nện giày trên bàn trong một phiên họp Liên Hợp Quốc? Khi mọi người biết điều đó, phản ứng bàng hoàng: "Chúa ơi! Thật man rợ! Ông ta báng bổ một tổ chức quốc tế bằng cách hành xử như vậy. Nếu con tôi mà làm thế, tôi sẽ gọi đó là một cơn tam bành. Tại sao, nếu một buổi sáng ông ta thức dậy mà bị ợ nóng, ông ta rất có thể cho cả thế giới nổ tung!"

Nhiều tháng sau, ai đó phóng to tấm ảnh của Khrushchev đang nện giày và nghiên cứu nó với kính phóng đại. Anh ta hết sức ngạc nhiên khi thấy ở đó, dưới gầm bàn, là hai chiếc giày, dưới chân nhà lãnh đạo Xô-viết. Điều đó có nghĩa gì? Như tôi thấy, có thể có ba khả năng:

1. Ông ta có ba chân. Khả năng này rất xa vời.

2. Buổi sáng đó khi mặc quần áo, ông ta quay sang Ngoại trưởng Gromyko và nói: "Đồng chí hãy cho giày vào trong cái túi giấy nâu. Chúng ta sẽ sử dụng nó vào lúc 3 giờ 30 phút chiều".

3. Trong cuộc họp, ông ta gọi Bộ trưởng Ivanovich: "Đưa cái giày của đồng chí xuống đây. Chúng ta sẽ cần nó trong vài phút nữa."

Điều chúng ta đang nói là một hành động đã được lên kế hoạch, có tính toán trước một cách quỷ quyệt, được thiết kế để đem lại một phản ứng cụ thể. Cơn giận có tính toán đó có tác dụng không? Có. Mọi người cảm thấy lo lắng khi phải đương đầu với sự phi lý đi cùng với sức mạnh. Họ còn có xu hướng nhượng bộ các đe dọa để tránh bị thương. Nó làm ta nhớ lại một câu đùa cổ điển: Con khỉ đột nặng 180 kg có thể ngủ ở đâu? Bất cứ nơi nào nó muốn. Đó có thể là phản ứng mà Liên bang Xô viết muốn.

Tất nhiên, người ta không cần phải nện giày lên bàn để gây cảm xúc. Ngay cả một biểu thị cảm xúc thông thường cũng có khả năng thao túng. Đã bao giờ bạn thử đàm phán với ai đó sụp xuống và khóc chưa? Nó làm tiêu tan tất cả. Thử nghĩ về kinh nghiệm của chính bạn trong trường hợp này. Bạn có tất cả các sự kiện và

lôgic khi nói chuyện với vợ, bố mẹ hay con cái. Vì các bằng chứng của bạn quá áp đảo, bạn dồn họ vào chân tường. Đột nhiên, nước mắt tràn trên mắt họ và bắt đầu chảy xuống má.

Bạn phản ứng thế nào? Bạn có nghĩ rằng: "Tốt, mình đã thắng. Giờ đến lúc để ra tay đây" không?

Còn lâu bạn mới làm như vậy. Nếu bạn giống như chúng tôi, bạn sẽ lùi lại và nói: "Thôi được, anh xin lỗi vì đã làm em khóc. Có lẽ anh đã nói hơi quá." Có khi bạn còn nói thêm: "Anh không chỉ sẽ cho em những gì em muốn lúc đầu mà còn đền bù cho việc đã làm em khóc. Đây, cầm lấy thẻ ngân hàng của anh, xuống phố và mua cho em cái gì đó!"

Tất nhiên, tôi không chỉ nói đến nước mắt của phụ nữ. Ý kiến riêng của tôi là nước mắt của đàn ông còn có tác dụng hơn nước mắt của phụ nữ. Tôi nói vậy bởi vì tôi biết một công ty đã cố gắng sa thải một người đốc công cao to, giọng khàn suốt hơn 12 tháng. Cách làm của công ty này rất thận trọng. Họ không đưa ra những quyết định cho thôi việc, cũng không bao giờ gọi ai đó vào và tuyên bố: "Anh bị sa thải!"

Thay vào đó, họ thiết lập một buổi hướng dẫn để giám đốc nhân sự trò chuyện với nhân viên sắp bị sa thải về "một cuộc sống ngoài những bức tường của công ty" và những lựa chọn nghề nghiệp khác. Thông thường, nhân viên đáp ứng lại những lời gợi ý tế nhị này, tự ra đi và còn tiết kiệm cho công ty tiền cắt hợp đồng.

Và đây là chuyện: Trong năm vừa rồi, giám đốc nhân sự đã gặp đốc công đó bốn lần. Trong mỗi lần, anh ta cố gắng ám chỉ rằng công việc của ông ta không còn cần nữa. Ngay cả trước khi họ bắt đầu nói về những lựa chọn khác, người đốc công to lớn bắt đầu nức nở và khóc dữ dội. Đó có thể là một vụ đóng kịch ma mãnh, nhưng nó làm cho giám đốc nhân sự mất bình tĩnh, để sau đó luôn nói với đồng nghiệp: "Đấy, nếu anh muốn sa thải ông ta, cứ làm đi. Tôi không thể." Gần đây, tôi biết rằng công ty đó đã phải từ bỏ những cuộc phỏng vấn ra đi như thế đối với người đốc công. Có thể nói, ông ta đã thành công.

Nếu nước mắt, dù tự phát hay đóng kịch, có tác dụng thì sự tức giận cũng vậy.

Đây là một tình huống giả định: Bạn và tôi đang đàm phán. Chúng ta mất cả buổi sáng ở văn phòng của bạn để bàn về một chương trình phần mềm cho các máy tính của công ty tôi. Bạn đang nóng

lòng muốn bán cho tôi các dịch vụ của mình. Ngay khi chúng ta sắp sửa bàn về chi phí, bạn liếc đồng hồ và nói: "Tại sao chúng ta không nghỉ ăn trưa một chút? Gần đây có một tiệm ăn rất sang biết tôi, nên chúng ta không cần phải đặt trước."

Được đưa đến chiếc bàn quen thuộc của bạn, chúng ta liếc nhìn vào những món ăn khai vị đắt tiền trên thực đơn, rồi gọi đồ ăn đồ uống. Nhấm nháp ly Martini, tôi hỏi: "Nói cho tôi hay, anh định lấy bao nhiêu cho chương trình phần mềm này?"

Câu trả lời của bạn: "Ồ, thành thật với anh, Herb, tôi đang nghĩ khoảng 240.000 đô-la."

Tôi nổi giận đùng đùng. Tôi đỏ mặt vì giận, cao giọng: "Anh định làm gì vậy? Anh *điên* à? Con số 240.000 đô-la vô cùng lớn. Anh nghĩ tôi là ai?"

Xấu hổ, vì mọi người đang nhìn chúng ta, bạn che miệng và nói thầm: "Suỵt!"

Tôi cao giọng thêm một đêxiben nữa. "Anh chắc là *mất trí*! Đó là *cướp* đường!"

Giờ đây bạn cảm thấy muốn chui xuống gầm bàn, vì nhiều người ở đây biết bạn, nhưng không biết tôi. Người phụ trách nhìn bạn mà không biết phải làm gì. Ngay cả người hầu bàn với một đĩa shashlik cũng ngập ngừng tiến lại. Anh ta sợ sẽ bị thương. Trong thâm tâm, bạn biết là những người xem đang tự hỏi: "Anh ta đã nói gì mà chọc tức ông ấy như thế? Có phải anh ta đang lừa ông ấy không?" Tôi đã công khai đe dọa bạn theo kiểu Xô-viết, với sự tức giận giả vờ. Nếu bạn còn nói chuyện với tôi lần sau, chắc sẽ không ở một chỗ công cộng. Nhưng không, chắc bạn sẽ hy vọng lấy ít hơn 240.000 đô-la.

Kỳ lạ thay, im lặng, một chuyện dễ thực hiện hơn nhiều, có thể có tác dụng như nước mắt, sự tức giận và sự gây gổ.

Trong tất cả những thủ đoạn tình cảm, đây là cái có tác động lớn nhất đối với tôi. Vợ tôi và tôi đã lấy nhau hạnh phúc hơn 22 năm, nhưng khi chúng tôi có tranh cãi, chiến thuật đỉnh cao của cô ấy là luôn im lặng, rút lui hay như tôi thường gọi, nhịn ăn. Điểm yếu của tôi là tôi xa nhà quá nhiều. Giả sử tôi trở về nhà sau chuyến công tác nước ngoài dài hai tuần, khao khát tình yêu. Nóng lòng, tôi vào nhà: "Xin chào, xin chào, anh đã về đây, em yêu! Mọi người đâu rồi?"

Im lặng.

Sau khi chờ một lời đáp, tôi thử lại: "Này, anh đã về. Anh đã về. Có ai ở nhà không?"

Im lặng.

Cuối cùng, sau một sự trì hoãn dường như vô tận, vợ tôi xuất hiện. Cô ấy có vẻ rất kín đáo và thờ ơ với việc tôi về. Tuy nhiên, tôi chạy đến và tuyên bố: "Cưng, anh đây. Anh về rồi!"

Im lặng.

"Chuyện gì vậy em yêu? Có ai ốm à? Có ai chết không? Chuyện gì vậy?"

Im lặng.

Khuôn mặt cô ấy đờ ra và nhìn thẳng qua tôi. Tôi đang nghĩ gì? "Ồ ồ, cô ấy biết một cái gì đó mà tôi không biết. Tôi biết những gì tôi sẽ làm. Tôi sẽ thú nhận." Bây giờ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi thú nhận một chuyện khác? Tôi sẽ đi từ một vụ rắc rối sang hai vụ phiền lòng rất nhanh.

Khi bạn im lặng đối với người khác, bạn thường ép người kia phải nói, ngay cả chỉ để bớt khó chịu. Họ vô tình cho bạn những thông tin mà bình thường bạn không nhận được. Kết quả là, có sự chuyển biến có lợi trong cán cân quyền lực.

Có nhiều thủ đoạn xúc cảm khác dễ nhận ra như cười. Nếu bạn quyết định không bàn luận vấn đề một cách nghiêm túc, muốn thay đổi chủ đề hoặc muốn hạ thấp ai, một tràng cười chế giễu cũng có sức tàn phá như một nhát chém từ kiếm samurai.

Giả sử bạn đang bán giảm giá và tôi ghé qua vào để xem hàng. Bạn có một chiếc xe trượt tuyết cũ với một mảnh giấy viết tay đính kèm: "Đồ cổ hiếm có – trả giá." Tôi rất muốn mua nó. Khi tiến lại gần, tôi buột miệng: "Tôi sẽ trả anh 7 đô-la cho chiếc xe trượt tuyết này."

Vì một lý do gì đó, bạn đột nhiên phá lên cười. Tôi đang nghĩ gì? "Có gì buồn cười nhỉ?… Có khi mình chưa kéo khóa quần?... Được, mình không định trả giá thấp như thế đối với một món đồ cổ chính gốc thế này!" Người ta phải rất tin vào diện mạo và kiến thức của mình về những chiếc xe trượt tuyết cũ để không trả thêm, nếu họ thật sự muốn chiếc xe này.

Bước đi là một bước cờ mở đường khác. Đặc biệt là trong tình huống bất ngờ, sự rút lui đột ngột có thể khiến bên bị bỏ lại bối rối và ngượng ngùng. Nó tạo ra những vấn đề và rắc rối mới và sự bấp bênh về tương lai.

Hãy tưởng tượng tình huống này: Hai vợ chồng gặp nhau sau ngày làm việc để ăn tối tại một quán ăn yên ắng. Giữa bữa ăn, người vợ thông báo với chồng rằng mình có một đề nghị thăng tiến rất tuyệt vời, lương tăng 50%, với điều kiện cô phải làm việc ở nơi khác. Từ biểu hiện thái độ không chia sẻ niềm tự hào và sự hào hứng của cô.

Anh chồng nói: "Nhưng còn anh và công việc của anh thì sao?"

Người vợ trả lời: "Đừng lo, anh có thể đi cùng em. Về công việc, anh có thể tìm một việc như thế *ở bất cứ đâu*!"

Bất ngờ, không hề báo trước, người chồng sẵng giọng: "Xin lỗi". Anh ta đứng dậy và bước ra phía cửa.

Năm phút sau việc ra đi bất ngờ đó, giữa những cảm xúc mâu thuẫn của mình, người vợ đang suy nghĩ về những gì đã xảy ra và đánh giá tình hình hiện tại của mình:

Anh ấy đi vì anh ấy bực mình?

Anh ấy có sao không?

Có thể anh ấy chỉ ra bỏ tiền vào trong máy tính giờ đỗ xe.

Có thể anh ấy vào nhà vệ sinh hoặc đi gọi điện thoại.

Mình có nói gì xúc phạm anh ấy không?

Anh ấy buồn phiền hay chỉ ganh tị thôi?

Mình có đủ tiền mặt để trả tiền ăn không?

Anh ấy có bị tai nạn không?

Anh ấy có rời bỏ mình luôn không?

Anh ấy có quay lại không?

Mình về nhà bằng cách nào bây giờ?

Làm tăng thêm nỗi lo lắng của cô, người bồi bàn hỏi: "Tôi có nên

đưa món khai vị ra bây giờ không hay giữ ấm chúng cho đến khi bạn cô quay lại?"

Nói về chuyện tăng sự lo lắng, sự đe dọa úp úp mở mở là một vũ khí hiệu nghiệm. Nó tận dụng sự tưởng tượng của phía bên kia vì những gì có lẽ sẽ xảy ra luôn đáng sợ hơn những gì có thể xảy ra. Bạn thấy đó, nếu một người tin rằng ai đó có khả năng đe dọa, sự đe dọa được cảm thấy thường đáng sợ hơn rất nhiều sự đe dọa được thực hiện.

Ví dụ, nếu tôi đang ở thế đối địch với bạn trong một cuộc đàm phán và muốn tăng mức độ stress của bạn, tôi sẽ khéo léo sử dụng sự mơ hồ và chung chung. Tôi sẽ không bao giờ nói những gì tương tự như: "Tôi sẽ bẻ gãy ngón trỏ bên phải của anh!" Điều đó không chỉ quá cụ thể mà còn hoàn toàn thô lỗ. Thay vào đó, tôi nhìn thẳng vào mắt bạn và nói: "Tôi *không bao giờ* quên ai và *luôn luôn* trả các món nợ!" Ai biết được điều đó có nghĩa gì. Nhưng nếu bạn nghĩ tôi có khả năng, sự quyết tâm và đủ điên rồ, nó có thể ảnh hưởng đến sự bình tĩnh của bạn.

Tất nhiên, một người Xô-viết tinh ranh sẽ hiếm khi thực hiện một lời đe dọa chỉ đủ để làm cho mọi người tin vào quyền lực của anh ta; vì khi lời đe dọa đã được thực hiện, sự lo lắng giảm xuống, phía bên kia có thể điều chỉnh và đương đầu.

Năm 1979, khả năng cảnh sát New Orleans đình công và lễ Mardi Gras hàng năm có lẽ phải hủy bỏ. Trong lúc nó là một lời đe dọa đáng tin, những người tổ chức công đoàn có quyền lực tối đa trong việc đàm phán với thành phố cho việc công nhận.

Khi họ mắc sai lầm là thật sự đình công làm cho lễ Mardi Gras bị rút ngắn và ý kiến quần chúng chuyển sang chống lại họ, họ mất tất cả thế mạnh đàm phán. Kết quả là những cố gắng để thành lập một công đoàn cảnh sát bị phá ngang.

Vài năm trước, tôi đến Ravinia, một liên hoan âm nhạc được tổ chức vào mùa hè hàng năm ở khu ngoại ô phía bắc Chicago. Vì đậu xe gần đấy rất khó khăn, tôi rất phấn khởi khi tìm được một chỗ đậu xe trên một con đường riêng, yên tĩnh không xa khu đó. Khi ra khỏi xe, tôi nhìn thấy một tờ quảng cáo đang mắc trên kính chiếc xe ngay đằng sau tôi. Tò mò, tôi dừng lại đọc, nội dung của nó như sau:

Chiếc xe này đang đậu trên mảnh đất riêng. Hình dáng, kiểu và số đăng ký đã được ghi lại. Nếu việc đậu xe trái phép này còn lặp lại

lần thứ hai, nó sẽ được kéo đến Klempner Brothers và biến thành một khối phế liệu khoảng 3,8 x 7,6 cm. Khối này sẽ được gửi (người nhận trả tiền) đến địa chỉ nhà bạn để làm một cái bàn nước và để làm vật luôn nhắc nhở về việc không nên đậu xe trên một mảnh đất riêng.

Không nghi ngờ gì, đây là một chuyện đùa. Nhưng vì không biết gì về sự kiên định của người chủ và cần một chiếc xe hơn là một cái bàn nước, tôi quyết định tìm một chỗ đậu xe khác.

Mặc dù có rất nhiều chiến thuật xúc cảm khác, tôi sẽ đưa ra ví dụ tiêu biểu này bằng một chuyện quen thuộc. Hãy nghe cuộc chuyện trò qua điện thoại giữa một người mẹ và người con đã trưởng thành của bà.

MẸ: Pat à! Cô biết ai đây không? Đây là…

PAT: Ồ, mẹ, mẹ khỏe không? Con đang định gọi cho mẹ.

MẸ: Không sao, cô không phải gọi đâu. Tôi chỉ là mẹ của cô thôi mà. Tại sao phải phí tiền cơ chứ?

PAT: Ô, mẹ. Con đi làm bận lắm. Mẹ cảm thấy thế nào?

MẸ: Một người ở tuổi mẹ thì cảm thấy thế nào chứ? Nghe này, mẹ sẽ tổ chức sinh nhật thứ 29 cho con vào tối thứ bảy và đã mời đám bạn thân trong câu lạc bộ đến để gặp con. Mẹ đã đặt một cái bánh rất đẹp và mua thức ăn con thích, nên…

PAT: Nhưng mẹ, con định đi xa vào cuối tuần rồi. Con đã nói với mẹ về…

MẸ: Tức là con không thể dành vài giờ trong thời gian biểu bận rộn của mình cho mẹ à?

PAT: Không, không phải thế. Chỉ là con đã lập kế hoạch cho chuyến đi này và đã trả…

MẸ: Thôi được, Pat, mẹ hiểu rồi. Mẹ xin lỗi đã quấy rầy con. Mẹ sẽ nói với bạn là con quá bận rộn.

PAT: Làm ơn, mẹ. con không nói như vậy.

MẸ: Không, mẹ hiểu. Đừng lo lắng về mẹ. Mẹ sẽ xoay xở được. Xét cho cùng, chẳng có luật nào nói rằng một đứa con phải đến thăm mẹ nó.

Đoạn kịch ngắn này có vẻ hơi quá đáng, nhưng chúng ta dễ dàng nhận ra đây là chiến thuật *làm cho cảm thấy tội lỗi*. Trong cuốn *The Two-Thousand-Year-Old Man* (Người đàn ông 2.000 tuổi), Mel Brooks đã tạo ra một bức tranh biếm họa tuyệt vời về việc sử dụng mặc cảm tội lỗi. Một bà mẹ và một người cha lê bước trong cơn mưa để đến thăm nhà của con trai. Khi đến nơi, họ được chào đón nồng hậu và mời vào trong. Nhưng họ chỉ yên lặng đứng bên ngoài và nói: "Không sao đâu. Bố mẹ đứng ngoài mưa là đủ lắm rồi. Bố mẹ không bận tâm đâu."

Sự ban tặng mặc cảm tội lỗi thường xảy ra trong các mối quan hệ gần gũi, nhưng cũng được sử dụng ở các quan hệ ngoài bạn bè và gia đình. Bạn đã bao giờ hỏi cấp trên về chuyện tăng lương và ông ta nói: "Anh nghĩ là anh có lý do để phàn nàn, để tôi nói cho anh về những gánh nặng tôi phải chịu đựng?" Bất kể bạn có bất công thế nào, nỗi bất bình của ông ta làm lu mờ những phàn nàn của bạn. Bạn vừa bị lái đi. Khi bạn rời khỏi văn phòng của kẻ chịu đọa đày, bạn cảm thấy mình ích kỷ vì làm phiền ông ta với điều phàn nàn nhỏ nhặt của mình.

Tại sao mọi người sử dụng những thủ đoạn xúc cảm này? *Bởi vì chúng có tác dụng* nếu chúng ta không nhận ra điều gì đang thật sự diễn ra. Chúng ta tự nhủ: "Ồ, đó là kiểu của họ. Họ không thể kiềm chế được." Như thể họ được sinh ra với một nhiễm sắc thể thao túng. Tất nhiên, đa số mọi người không cố tình dàn cảnh những thủ đoạn này. Họ vô tình dùng lại những kỹ thuật đã được chứng minh là thành công để chiếm ưu thế. Nhưng cũng có những người dùng lòng trắc ẩn và mặc cảm tội lỗi thường xuyên.

Tôi từng nghe về một người bán sản phẩm văn phòng đã hoàn thiện chiến thuật xúc cảm trở thành một khoa học thật sự. Khi bán hàng, anh ta để một cái đồng hồ bấm giờ trong túi áo trái, bên trong áo vét. Người bán hàng thân thiện này nói không ngừng từ lúc anh ta bước vào cửa. Khi cảm thấy mình sắp sửa mất một thương vụ, anh ta sẽ đứng lên và tiến lại gần khách hàng, có vẻ để chào tạm biệt. Với vẻ chán nản và phiền muộn, anh ta sẽ im lặng trong một cái bắt tay dài.

Vì khoảng cách gần và sự im lặng, khách hàng hàng có thể nghe tiếng tích tắc nhè nhẹ: "Tic-tic-tic-tic" và sẽ hỏi: "Tiếng động gì vậy?"

Sau vẻ ngạc nhiên giả vờ, người bán hàng sẽ đập tay vào ngực và nói: "Ồ, đó chỉ là máy điều hòa nhịp tim của tôi. Nhân tiện, tôi có thể làm phiền anh cho xin một cốc nước không?" Từ những gì tôi

nghe thấy, anh ta luôn nhận được nước và sau đó bán được hàng. Người kể cho tôi câu chuyện này là một trong những nạn nhân của thủ đoạn đó. Như ông ta nói: "Sau đó, thường là một cái đục lỗ, một cái dập ghim và một cái máy tính trước khi tôi nhận ra rằng các máy điều hòa nhịp tim không gây tiếng động."

Đa số chúng ta sẽ đặt câu hỏi về hành động này. Tôi kể chuyện này không phải để nó được tha thứ, mà để hiểu. Tuy nhiên, khi chiến thuật mặc cảm tội lỗi được thay đổi để loại bỏ sự dối trá và sử dụng vì những lý tưởng cao đẹp, nó thường được hoan nghênh.

Mahatma Gandhi được tôn kính như là một người sáng lập chủ nghĩa phi bạo lực, nhưng những biện pháp chiến thuật của ông chỉ là biến đổi thủ đoạn mặc cảm tội lỗi cũ. Điều mà người tu hành khổ hạnh này thật sự nói với Anh quốc là: "Nếu các ông không trao trả độc lập cho Ấn Độ, tôi sẽ tuyệt thực công khai. Mỗi ngày tôi sẽ yếu ớt thêm và trách nhiệm về cái chết của tôi sẽ đè nặng lên linh hồn của các ông." Mục đích của ông ta cao thượng, nhưng phương tiện chỉ là những chiến thuật làm cho mặc cảm tội lỗi. Chúng cuối cùng có tác dụng, khuấy động lương tâm của thế giới và bắt Anh quốc phải thay đổi chính sách thuộc địa.

Tại sao tôi nói quá cụ thể về những chiến thuật xúc cảm kiểu Xô-viết này? Không phải vì tôi muốn bạn sử dụng chúng, mà muốn bạn nhận ra chúng để không bị lừa. Sự hiểu biết những phương cách ám muội nhất sẽ không khiến bạn hư hỏng. Kiến thức về những việc sai trái không làm nên tội. Để có tội, bạn cần kiến thức, động cơ và *hành động*. Hiển nhiên là, tôi đang cổ vũ việc nhận diện, không phải sự chấp nhận.

Nên nhớ rằng một chiến thuật đã được nhận ra sẽ bị vô hiệu. Đối thủ của bạn có thể có súng, nhưng sẽ không có đạn. Nói ngắn gọn, *một chiến thuật bị nhận ra không phải là một chiến thuật!*

Ví dụ, hãy quay trở lại với chiến thuật "rỉa mồi". Giả sử tôi đã hoàn thành toàn bộ cuộc trình diễn trong cửa hàng quần áo nam. Sau khi giương bẫy một cách hoàn hảo và đang thử bộ com-lê, tôi tuyên bố: "Anh cho thêm một cái cà-vạt nhé!"

Điều gì sẽ xảy ra nếu người bán hàng đoán được mánh khóe này? Anh ta có thể cười nắc nẻ và nói giữa chuỗi cười: "Đó là một mánh rỉa mồi tuyệt hảo. Tôi thích cách ông dàn dựng lắm. Xin vui lòng, thật là không công bằng nếu tôi giữ riêng cho mình cái mánh này. Chúng ta phải chia sẻ với những người khác." Lúc này, anh ta gọi những người bán hàng khác: "Này, Arnold, Larry, Irv, lại đây nào?

Tôi muốn các anh nghe một mánh rỉa mồi hiếm có! Thật tức cười." Quay sang tôi và vẫn cười, anh ta tuyên bố: "Ông phải làm lại cho họ xem… *từ đầu*. Họ sẽ thích lắm!"

Tôi sẽ phản ứng lại với sự thay đổi này như thế nào? Bối rối và xấu hổ, tôi có thể sẽ lắm bắm: "Ồ, tôi chỉ đùa thôi. Cho tôi hai bộ com-lê không giảm giá, tất nhiên rồi!"

Hãy nói thêm về sự rỉa mồi. Giả sử bạn là nhân viên bán hàng cho một cơ sở kinh doanh đã đầu tư nhiều vào một vụ giao dịch và ai đó đang cố rỉa mồi bạn. Có ba cách chống lại và tránh khéo:

1. Không có quyền hạn. Nói rõ rằng bạn muốn giúp nhưng không có đủ quyền hạn để chấp nhận yêu cầu đó. Nói: "Tôi xin lỗi. Người cuối cùng làm điều đó đã bị sa thải và bây giờ đang sống trong khu nhà nước trợ cấp ở South Bronx".

2. Tính hợp pháp. Dán một tấm biển trên tường ghi rõ: KHÔNG CÓ KHUYẾN MÃI.

3. Tiếng cười cố ý. Một cách tế nhị, thừa nhận chiến thuật đó và ca ngợi khả năng thực hiện của khách hàng quá hoàn hảo. Bạn đang cười với khách hàng, *không phải* cười nhạo.

Nói về việc chống lại những thủ đoạn xúc cảm, tôi nhớ đến một câu hỏi thường được hỏi gần đây. Người hỏi thường là một nữ quản lý trong kinh doanh hay chính phủ. Rắc rối thường xảy ra trong các cuộc họp với đồng nghiệp hoặc lãnh đạo cấp cao. Dường như, trong khi người nữ quản lý này đang phát biểu ý kiến hay đang trình bày báo cáo, một thành viên nam sẽ bắt đầu đập bàn ghế, hoặc cao giọng, hoặc thậm chí hét lên. Câu hỏi là: "Làm thế nào đối xử với kiểu bắt nạt bằng miệng trong chiến thuật này?"

Về cơ bản, điều quan trọng là nhận ra kẻ hăm dọa hay "đứa trẻ đàn ông" này là người có vấn đề. Bất chấp sự khiêu khích, người bị lăng mạ phải điềm tĩnh và trầm lặng. Đừng bao giờ cố gắng chiến đấu với kẻ hăm dọa, nhưng cũng không thoái lui. Tiếp tục phát biểu những ý tưởng hợp lý của mình bằng sự tự tin. Nếu anh ta tiếp tục, hạ giọng của bạn xuống dưới mức bình thường. Nếu anh ta vẫn tiếp tục huênh hoang, mọi người có thể không nghe thấy bạn nói gì, nhưng sự kiềm chế của bạn sẽ hoàn toàn tương phản với thái độ trẻ con của anh ta. Lúc này, những người có mặt sẽ ủng hộ bạn và việc bắt nạt bằng miệng sẽ trở thành việc đáng xấu hổ và không còn là trò tiêu khiển nữa.

Việc bắt nạt bằng miệng này được hình thành từ khi còn nhỏ qua

việc quan sát từ một vài mẫu người, hoặc lượm lặt theo cách thử. Những mánh khóe dẫn đến phần thưởng sẽ được giữ lại và những mánh khóe dẫn đến hình phạt được loại bỏ.

Cách đây không lâu, trong siêu thị, tôi tình cờ nghe được một đứa trẻ nói với bố mẹ: "Nếu con không được mua một món đồ chơi, con sẽ nằm xuống thang cuốn!" Năm phút sau, đứa trẻ bước qua tôi với một món đồ chơi trong tay và một nụ cười mãn nguyện trên môi. Nếu đứa trẻ đó liên tục dùng những lời đe dọa và cơn thịnh nộ, mánh khóe này sẽ trở nên thâm căn cố đế trong cách nó điều khiển người khác.

Lưu ý rằng khi một nhà đàm phán trưởng thành thỉnh thoảng văng tục – bắt đầu sự tấn công bằng ngôn từ –chúng thường là những hành vi không cố ý. Trong trường hợp này, cách tốt nhất là chờ cho đến khi cơn giận qua đi và sau đó cảm ơn người đó vì đã giải thích các quan điểm của họ rất rõ ràng và mạnh mẽ.

Phản ứng này của bạn luôn khiến cho người kia hối tiếc về cơn giận và dễ nghe theo hơn.

Vì ba bước còn lại trong lối cạnh tranh Xô-viết cũng tuân theo những gì đã nói trước đây và chúng ta có thể tiếp tục tốc độ như trước.

4. Các nhượng bộ của đối thủ được xem như sự yếu đuối

Những người Nga, từ thời Nga hoàng, luôn kính trọng sức mạnh trong khi không hề tin tưởng người nước ngoài. Họ vẫn tin rằng cách tốt nhất để đạt được sự cộng tác của người khác là biểu lộ sức mạnh áp đảo. Về điều này, triết lý của họ về sự hòa hoãn giống với triết lý của Đế quốc La Mã, duy trì hòa bình dựa trên việc thường xuyên biểu thị sự sẵn sàng sử dụng vũ lực.

Trong khi những nhà ngoại giao phương Tây thường coi các cuộc đàm phán là sự thỏa hiệp giữa các thế đối lập, Kremlin coi chúng như là một cuộc đấu tranh để thắng. Đối với họ, nó là một cuộc chiến đấu theo nghĩa bóng và nếu một đối thủ trung thành với luật đấm bốc, họ sẽ nghi ngờ sức mạnh thật sự của đối thủ.

Tất nhiên, quan điểm chiến thắng bằng mọi giá này không ảnh hưởng đến cách suy nghĩ của chúng ta. Rõ ràng trong xã hội chúng ta, có vài lĩnh vực mà những quan điểm cạnh tranh mạnh mẽ chiếm ưu thế: cuộc bầu cử tổng thống, các môn thể thao cạnh tranh, tranh chấp trong hệ thống luật và trong kinh doanh, nơi chúng ta đôi khi nói "được thăng chức" hay "đánh bại sự cạnh

tranh".

Có thể hình dung là những người Xô-viết tin rằng sự cạnh tranh không thương xót là một phần trong kế hoạch thánh thần, đã tổng quát hóa từ những quan sát có hạn trong các lĩnh vực này. Bất chấp thiểu số Thắng-bại này, đa số chúng ta có xu hướng chấp nhận một giải pháp tốt cho tất cả hơn là cố gắng làm theo cách của mình. Thêm nữa, chúng ta có thể gán một cách sai lầm những động cơ và quan điểm tương tự cho *những người khác* có quan hệ với mình.

Điều này có nghĩa là một nhà đàm phán Mỹ hay phương Tây điển hình khi đương đầu với sự bế tắc, thường sẵn lòng nhượng bộ trước để tiếp tục. Chúng ta giả sử phía bên kia sẽ tôn trọng sự ngay thẳng, tinh thần hợp tác này và sẽ đền đáp lại. Trong thực tế, nếu bạn đang làm việc với một nhà đàm phán kiểu Xô-viết, điều ngược lại mới đúng.

Trong đàm phán kết thúc chiến tranh Triều Tiên, cả hai bên tuyên bố các yêu cầu ban đầu của mình về vị trí đường phân chia cuối cùng. Tất nhiên, chúng rất xa nhau. Đột nhiên những nhà đàm phán Mỹ, lệch ra khỏi thông lệ đàm phán đối đầu thích đáng, nhanh chóng đưa ra một nhượng bộ lớn. Trong khi cố gắng hòa giải với những "người Xô viết" từ Bắc Triều Tiên, Mỹ thật sự để lộ ra vị trí rút lui cuối cùng của mình. Thay vì điều này như sự biết điều, đối phương cảm thấy chúng ta yếu và làm thái độ đàm phán của họ trở nên cứng rắn hơn.

Đô đốc Mỹ, C. Turner Joy, người dẫn đầu đoàn đàm phán U.N. tại Panmunjom, sau này thừa nhận rằng nhượng bộ nhanh chóng này (mà không được đáp lại thích đáng) đã cho những người cộng sản thuận lợi lớn trong các cuộc đàm phán. Viết về kinh nghiệm này, ông ta nói: "Vì xu hướng của người Mỹ là một vấn đề bế tắc nên được giải quyết bằng sự nhượng bộ lẫn nhau, những người cộng sản có lợi khi áp dụng những chiến thuật trì hoãn của họ." Về bản chất, khi làm việc với những người Xô-viết, nếu bạn nhượng bộ cho họ cái gì một cách hào phóng, hiếm khi bạn nhận được nhượng bộ đáp lại.

Bạn còn nhớ ví dụ về những người Xô-viết tìm cách mua đất ở North Shore của Long Island không? Chúng ta đã thấy họ trả giá 125.000 đô-la cho giá bán 420.000 đô-la. Khi người bán giảm giá xuống 360.000 đô-la ba tháng sau đó, họ đã phản ứng thế nào? Trước khi trả lời câu hỏi đó, tôi hỏi bạn: "Điều gì đa số chúng ta sẽ làm nếu ở vị trí của họ, là người mua?"

Nếu quan điểm của chúng ta được thể hiện trong câu nói "có đi có lại" hay "giúp người thì người giúp", chúng ta sẽ đưa ra giá mới cao hơn giá đề nghị rẻ mạt ban đầu.

Những nhà đàm phán Liên bang Xô-viết, giống như những người Bắc Triều Tiên, không hề làm như vậy. Ngược lại, họ tiếp tục giữ giá 125.000 đô-la. Họ xem việc giảm giá 60.000 đô-la của người bán không phải là một cử chỉ lịch thiệp, mà như một xác minh và dấu hiệu của sự yếu đuối. Kết quả là họ giữ giá đề nghị ban đầu trong vòng tám tháng; rồi sau đó tăng một cách bủn xỉn lên 133.000 đô-la.

Điều này không phải là bất ngờ, như bước kế tiếp trong chiến lược của họ.

5. Khó khăn khi nhượng bộ

Đầu tiên, chúng ta phải nhận ra những người Xô-viết luôn có sẵn hai lợi điểm đàm phán với Mỹ:

1. Nhiều thông tin hơn. Vì bản chất khép kín trong xã hội của người Xô-viết, ngược với sự tự do của người Mỹ, họ luôn bắt đầu với nhiều hiểu biết về các nhu cầu, ưu tiên và các thời hạn cuối cùng thật sự của người Mỹ hơn là chúng ta biết về họ. Những đại biểu và nhân viên tình báo của họ xem các phương tiện truyền thông đại chúng, đọc báo và còn đăng ký các xuất bản khoa học của người Mỹ. Về cơ bản, những gì chúng ta biết về họ là những gì Bộ Chính trị muốn nói với người Mỹ.

2. Nhiều thời gian hơn. Quan trọng nhất, có rất ít thay đổi trong cấp bậc lãnh đạo cao nhất ở điện Kremlin. Cho dù đó là Khrushchev, Brezhnev hoặc Gromyko, nhiệm kỳ của họ *có vẻ như là vô hạn.* Ngược lại, Mỹ có sự thay đổi lãnh đạo thường xuyên hơn do các chu kỳ chính trị ngắn hơn. Cùng với sự bất lực của chúng ta để sử dụng thời gian hiệu quả hơn là các cuộc trưng cầu dân ý liên tiếp và bản chất năng động của xã hội Mỹ, đưa đến các thay đổi nhân sự và nhu cầu cấp thiết nhằm mang lại các kết quả hữu hình, nhanh chóng.

Như Bộ trưởng Ngoại giao Dean Acheson nói hơn 30 năm trước: "Việc giao dịch với người Nga là một công việc lâu dài, rất lâu dài." Bản chất hệ thống của họ, với phương tiện truyền thông đại chúng được nhà nước quản lý và sự thiếu trách nhiệm giải trình khiến lòng kiên nhẫn không thể giữ được nữa.

Với thế mạnh này, họ có thể đặt ra khung thời gian lâu hơn để đạt

được những gì họ muốn. Trong giai đoạn này, họ cố gắng làm cho người Mỹ kiệt quệ bằng vô số các trì hoãn, đưa ra các câu trả lời "không" bất biến và những nhượng bộ cỏn con, cách xa nhau.

Đối với đa số người Mỹ, "Thời gian là tiền bạc" và quan điểm này đã khiến họ tuân thủ và tôn trọng các kế hoạch làm việc và thời hạn cuối cùng. Tương tự như quan điểm này, họ được giáo dục luôn tôn sùng hiệu quả, nghĩa là họ thích những cuộc họp và đàm phán dứt khoát, ngắn gọn.

Hơn 100 năm trước, Alexis de Tocqueville nói về tính cách người Mỹ: "Có xu hướng bỏ những kế hoạch chín chắn để vừa lòng với một đam mê nhất thời."

Hai yếu tố quyết định kết quả của bất kỳ đàm phán nào là quy mô và số lần nhượng bộ của một phía so với đối thủ. Những nhà đàm phán khéo kiểu Xô-viết, bất cứ khi nào ngẩng đầu lên, cũng luôn cố làm cho bạn đưa ra nhượng bộ đầu tiên. Do đó, họ sẽ cố gắng tránh bất kỳ sự đáp lại nào. Khi bạn nhường cho họ điều gì, điều mà bạn nhận lại sẽ có giá trị ít hơn. Bằng sự kiên trì, những nhà đàm phán cạnh tranh này cố gắng để thấy mức độ và số lần nhượng bộ của bạn lớn hơn của họ.

6. Phớt lờ các thời hạn cuối cùng

Xuyên suốt bài thuyết trình về kiểu đàm phán Thắng bại này, tôi đã sử dụng các phương thức của Liên bang Xô viết như là mô hình của chúng ta. Không nghi ngờ gì, yếu tố chiến thuật then chốt của họ, làm trục cho các yếu tố khác xoay quanh, là *thời gian*.

Như chúng ta đã thấy, bất cứ khi nào đàm phán với một người Xô-viết, bạn phải kiên nhẫn. Mọi thứ sẽ bắt đầu đúng giờ, nhưng các trì hoãn có vẻ như là vô tận. Nếu bạn cố gắng làm cho mọi chuyện diễn ra nhanh hơn, yêu cầu của bạn sẽ được bàn luận và tranh cãi, nhưng không có gì thay đổi. Ngay cả khi đã đến những phút cuối, họ cũng không vội vàng, vì họ biết rằng tất cả các thời hạn cuối cùng đều là sản phẩm của một cuộc đàm phán. Do đó, nó có thể được đàm phán. Họ sẽ cố gắng thuyết phục bạn rằng thời hạn cuối cùng ban đầu là thật, nhưng họ không bao giờ bị thuyết phục.

Quay lại việc mua bán đất vùng North Shore của Long Island, lúc này chỉ còn bốn tháng nữa là quyền được mua hết hạn. Những người Xô-viết mới chỉ trả giá 133.000 đô-la cho cái giá chào 360.000 đô-la. Từ lúc đó trở đi, rất ít chuyện xảy ra cho đến một loạt các hoạt động sau của người Xô-viết (bên trái là lúc họ chào

giá so với thời hạn cuối cùng và bên phải là số tiền):

20 trước đó 145.000 đô-la

5 này trước đó 164.000 đô-la

3 ngày trước đó 175.000 đô-la

1 ngày trước đó 182.000 đô-la

Thời hạn cuối cùng 197.000 đô-la

Từ những con số này, rõ ràng là hầu như các hoạt động của phía Xô-viết được nén lại trong năm ngày trước thời hạn cuối cùng. Khi thời hạn cuối cùng đã qua, có vẻ như cả hai bên bế tắc một cách tuyệt vọng. Họ vẫn còn cách nhau một khoảng cách đáng kể: những người Xô viết trả giá 197.000 đô-la so với giá bán 360.000 đô-la.

Người môi giới bất động sản chuẩn bị đưa mảnh đất lớn này trở lại thị trường, khi anh ta nhận được liên lạc từ phía Xô-viết, một ngày sau khi quyền được mua hết hạn. Sau một tuần đàm phán điên cuồng nữa, những người Xô viết trả 216.000 đô-la tiền mặt cho người chủ, đang rất cần tiền vì một "vấn đề tài chính".

Rõ ràng, giá bán cuối cùng không phải lúc nào cũng nói lên toàn bộ câu chuyện, nhưng dễ dàng nhận ra giá mua của phía Xô-viết thấp hơn nhiều so với giá thị trường. Vụ đàm phán minh họa này mô tả rõ nét kiểu đàm phán Xô viết trong thực tế.

Chuyện xảy ra sau đó cũng đáng quan tâm. Những người Xô-viết bây giờ đã có mảnh đất, và nó cần phải phân chia lại trước khi họ sử dụng. Khi đi ra ủy ban, họ gặp người chủ cũ, vẫn còn đang sôi sục.

Sau khi nộp vô số các đồ án sửa đổi và sau những chậm trễ quá mức, những người Xô-viết nhận ra mình sẽ không thể nhận được sự phê chuẩn cho những thay đổi cần thiết. Sau gần một năm kể từ ngày mua, họ bán lại mảnh đất với giá 372.000 đô-la. Sau đó, với chiến thuật đàm phán nhẹ nhàng hơn, họ mua được một mảnh đất thích hợp ở King's Point, Long Island, không xa mảnh đất kia lắm.

Một lần nữa, tôi trình bày kiểu cạnh tranh Xô-viết rất chi tiết *không phải* vì muốn bạn hành động như vậy. Như đã nói, tôi muốn bạn nhận ra những chiến thuật này để không trở thành nạn nhân

của chúng. Xin nhắc lại một lần nữa, *chiến thuật bị nhận ra không phải là chiến thuật*.

Để các chiến thuật Xô-viết có tác dụng, cả ba yếu tố sau phải hiện diện:

1. Không có quan hệ lâu dài. Vụ đàm phán một lần, khi thủ phạm chắc chắn rằng anh ta sẽ không cần nạn nhân một lần nữa. Do đó, nếu mối quan hệ của bạn lâu dài, bạn có thể đạt được chiến thắng pyrrhic nhưng phải trả giá bằng mối quan hệ tương lai của bạn.

Giả sử tôi là một nhà đàm phán Xô-viết, "bịp" bạn và thoát ra mà không thiệt hại gì. Bạn có nhận ra mình đã bị lừa không? Có thể không lập tức, nhưng cuối cùng bạn sẽ nhận ra điều gì đã xảy ra. Ngay cả nếu bạn có thể kiềm chế và bỏ qua đống máu trên giày của mình, ai đó cũng sẽ đập vào vai bạn và lịch sự nói: "Xin thứ lỗi, nhưng có một vật bằng sắt đang thò ra từ lưng ông, và… ô, vâng, ông đang chảy máu đầm đìa." Ngay cả người chậm hiểu nhất cũng nhận ra những gì đã xảy ra.

Bất kể bạn thất vọng đến mức nào, bạn cũng không còn nhiều nơi để trông cậy. Tuy nhiên, nếu chúng ta còn gặp nhau, bạn có thể đang chờ tôi. Giả sử tôi vẫn mạnh hơn bạn ở lần chạm trán thứ hai, quan điểm của bạn có thể là: "Mình lại thất bại lần nữa rồi, nhưng hắn ta cũng phải chìm xuống với mình. Mình sẽ kéo đổ miếu thờ xuống đầu cả hai."

2. Không ân hận gì sau đó. Hầu như tất cả chúng ta đều có một khái niệm về sự công bằng, bất kể nó xuất phát từ các nguyên tắc xử thế, đạo đức hay sự dạy dỗ tôn giáo. Bạn và lương tâm của bạn phải tiếp tục sống với những phương tiện chiến thuật dùng để đạt được chiến thắng này. Nếu sau đó, bạn bị mất tinh thần vì cảm giác tội lỗi và ăn năn thì chiến thắng bằng cách này có đáng không? Như Janis Joplin quá cố đã nói: "Đừng đánh đổi mình, bởi vì đó là tất cả những gì bạn có!"

Tuy nhiên, những ai tin rằng mục đích biện minh cho phương tiện không gặp khó khăn gì với tiêu chuẩn này.

3. Nạn nhân không biết gì. Nạn nhân phải ngờ nghệch, ngây thơ và không biết, ít nhất là trong giây lát. Nếu con mồi hiểu trò săn, chúng ít khi nằm trong đường đạn. Do đó, bất kể kỹ năng của người thợ săn thế nào, cần có sự cộng tác của một nạn nhân không nghi ngờ gì.

Chỉ vì một lý do thôi cũng khiến chúng ta nên nhận ra kiểu đàm

phán cạnh tranh Thắng-bại. Nếu nhiều người có được kiến thức này, những người Xô-viết khéo lừa sẽ không thể chiến thắng bằng sự thiệt hại của người cả tin.

Bạn bảo vệ mình khỏi bị một con dao găm đâm vào lưng? Bạn bảo vệ mình không bị máu chảy ròng ròng xuống chân? Câu trả lời là khả năng dự đoán và nhận ra kiểu đàm phán này. Đây là tiêu chuẩn đầu tiên để bật bẫy của cách đàm phán Xô-viết giao dịch một lần. Do đó khi chiếc xe lọc xọc của bạn bị hỏng và bạn phải chạy đến một đại lý xe cũ ở trung tâm New York, Los Angeles hay Philadelphia, bạn thường gặp loại mánh khóe nào? Đối chiếu nó với một đại lý xe mới ở Billings, Montana, Rhinelander hay Wiscosin, nơi cần danh tiếng để tồn tại và kinh doanh lâu dài.

Bất kể bạn ở đâu, nếu hành vi của phía bên kia làm cho anten của bạn rung lên hai chữ "Thắng-bại", bạn có ba lựa chọn sau:

1. Bạn luôn có những lựa chọn khác, do đó, hãy quay người và bước đi. Vì cuộc đời quá ngắn, bạn còn có thể nói với kẻ chơi mánh rằng hãy đàm phán với chính mình.

2. Nếu có thời gian và hứng thú, bạn có thể bước vào cuộc xung đột. Bằng những biện pháp đối phó thích hợp, bạn có thể đánh bại gã xấu xa đó ngay trong trò chơi của anh ta;

3. Khéo léo chuyển mối quan hệ từ một cuộc đàm phán cạnh tranh Thắng-bại sang một cuộc chạm trán hợp tác, trong đó cả hai bên có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình.

Trong chương tới, tôi sẽ chỉ cho bạn tại sao và làm thế nào để làm điều đó và giải thích các cuộc đàm phán trong đó cả hai bên đều thắng.

8

Đàm phán đôi bên cùng có lợi

Có một truyền thuyết đã trở thành truyền thống của các cuộc đàm phán:

Người anh và người em gái cãi nhau vì một mẩu bánh còn lại, ai cũng muốn giành phần to hơn. Mỗi người đều muốn lấy một miếng lớn và không bị người kia lừa gạt. Ngay khi người anh giành được con dao và chuẩn bị cắt phần to cho mình, người mẹ về đến nơi.

Theo phong tục của thời vua Salômôn, người mẹ nói: "Khoan nào! Mẹ không quan tâm ai cắt miếng bánh đó ra hai phần, nhưng bất cứ ai cắt sẽ phải cho *người kia* quyền được chọn phần nào họ muốn." Do đó, để bảo vệ quyền lợi của mình, người anh cắt miếng bánh thành hai phần bằng nhau.

Câu chuyện này có thể không có thật, nhưng bài học của nó vẫn còn có giá trị cho đến ngày nay. Có rất nhiều trường hợp trong đó, các nhu cầu của những vai chính không thật sự đối lập nhau. Nếu trọng tâm chuyển từ đánh bại lẫn nhau sang giải quyết vấn đề, ai cũng có lợi.

Trong một cuộc đàm phán cộng tác đôi bên cùng có lợi, chúng ta đang cố gắng tạo ra một kết cục mà các bên đều đạt được lợi ích. Xung đột là phần tự nhiên của con người. Nếu xung đột được coi là một vấn đề cần phải giải quyết, hãy tìm những giải pháp sáng tạo để nâng cao vị thế của cả hai bên và giúp họ xích lại gần nhau hơn.

Có thể chỉ là tình cờ, nhưng trong việc mặc cả giữa cấp trên và nhân viên, phép ẩn dụ về cái bánh thường được nhắc đến. Một bên nói: "Chúng tôi chỉ muốn phần bánh của mình!" Tuy nhiên,

nếu chiếc bánh là một số tiền nhất định, điều gì phía bên kia được thì nhất định mất. Hãy xem xét trường hợp sau:

Bế tắc trong đàm phán, một công đoàn tiến hành đình công. Nếu công đoàn thắng, tiền lương mất trong cuộc đình công sẽ vượt quá các lợi ích. Ngược lại, với cuộc đình công, ban quản lý sẽ mất nhiều chi phí hơn khi chấp nhận các yêu cầu thay vì để đình công diễn ra. Do đó, cả hai bên đều thất bại vì cuộc đình công. Nếu không có đình công, trong bầu không khí tin tưởng, họ có thể đạt được một thỏa thuận mà đều đạt được mục đích của mình.

Bất kể điều này, chúng ta tiếp tục chứng kiến nhiều cuộc đình công không chỉ gây thiệt hại cho công đoàn và ban quản lý mà người dân, nền kinh tế và lợi ích quốc gia cũng bị ảnh hưởng. Tại sao điều này xảy ra? Có lẽ một phần của vấn đề tương tự như câu chuyện chiếc bánh. Khi chúng ta cùng quy về một số tiền nhất định và bắt đầu tranh cãi qua lại, việc đưa ra các yêu cầu, đòi hỏi, kết luận, tối hậu thư không có khả năng thay đổi kết cục. Thay vào đó, chúng ta nên coi các quyền lợi thật sự là sự bổ sung cho nhau và trong thực tế, nên hỏi: "Làm thế nào chúng ta cùng nhau tìm ra một cách để làm cho cái bánh to hơn, do đó có nhiều hơn để thỏa mãn tất cả mọi người?"

Tất nhiên, chuyện này không chỉ đề cập đến các mối quan hệ lao động, mà còn đến mọi cuộc đàm phán, trong đó các mối quan hệ là lâu dài. Bạn sẽ thấy nó bao gồm tất cả các cuộc đàm phán của bạn.

Vì mỗi người không giống nhau, các nhu cầu của bạn và các nhu cầu của tôi thường không hoàn toàn giống nhau. Do đó, khả năng cho cả hai cùng chiến thắng rất lớn.

Tính duy nhất của mỗi cá nhân là một sự thật hiển nhiên, ít nhất là ở mức độ trí tuệ. Do đó, tại sao chúng ta tiếp cận các cuộc đàm phán bằng thái độ đối đầu, khi sự thỏa mãn của bạn phải là sự thiệt hại của phía bên kia? Lý do là trong hầu hết các cuộc đàm phán, sự tranh luận thường về một "khoản nhất định", thường là tiền.

Tại sao đàm phán luôn nói về tiền, hay một dạng của nó như giá cả, tỷ lệ, tiền lương, hay "những vấn đề hàng ngày"? Tại sao ai cũng có vẻ như bị ám ảnh bởi tiền bạc? Nó không phải là tiền, nó là t-i-ề-n! Vì t-i-ề-n cụ thể, chính xác và có thể định lượng. Nó phản ánh việc các nhu cầu khác của bạn có đang được đáp ứng không. Nó giúp bạn ghi điểm. Nó là cách để đánh giá sự phát triển.

Nó là tiêu chuẩn xác định giá trị mà một số người nội trợ biết quá rõ. Nó còn là một phương tiện để mã hóa những thông điệp khó chịu.

Nếu tôi đến gặp cấp trên và nói: "Để làm việc cho một thằng cha đáng ghét như ông, trong những hoàn cảnh hèn hạ này, tôi cần thêm tiền!" Sự thật thà đó sẽ khó lòng khiến cho cấp trên quý mến tôi. Do đó, tôi phải chuyển vào trong mật mã những cảm xúc và thất vọng thật sự của mình để chỉ đơn giản nói: "Tôi muốn kiếm thêm nhiều tiền."

Thông điệp đó rõ ràng không chỉ dễ dàng được chấp nhận, mà cấp trên còn quàng tay qua vai tôi và nói: "Tôi thích những người có tham vọng. Anh và tôi, chúng ta sẽ cùng phát triển."

Nhiều người ngay từ thuở bé đã được huấn luyện coi tiền bạc như một chủ đề đàm thoại. Một vài người còn tin rằng màu ưa thích của mình phải là màu xanh – màu xanh đô-la. Nhưng nếu bạn tin rằng đa số các cuộc đàm phán đều chỉ tập trung vào tiền bạc, bạn đã sai lầm. Mỗi người không giống như những gì họ nói hoặc vẻ bên ngoài. Tất nhiên, tiền là một nhu cầu, nhưng nó chỉ là một trong nhiều nhu cầu. Nếu bạn không quan tâm đến các nhu cầu khác mà chỉ thỏa mãn nhu cầu tiền bạc thì sẽ *không* làm cho họ hạnh phúc. Tôi xin phép chứng minh điều này bằng một tình huống giả thuyết sau:

Trong khi đọc lướt qua một tạp chí vào buổi tối, hai người sống với nhau – giả sử vợ chồng – để ý thấy một chiếc đồng hồ cổ dùng làm nền trong một mẩu quảng cáo.

Người vợ nhận xét: "Có phải đó là cái đồng hồ đẹp nhất mà anh đã từng thấy không? Liệu trông nó có tuyệt vời ở hành lang hay tiền sảnh của chúng ta không?"

Người chồng trả lời: "Tất nhiên rồi! Anh không biết giá của nó là bao nhiêu. Không có giá tiền trong quảng cáo."

Họ cùng quyết định sẽ đi tìm chiếc đồng hồ trong các cửa hàng đồ cổ. Họ đồng ý với nhau là nếu tìm thấy nó, họ sẽ không trả giá quá 500 đô-la.

Sau ba tháng tìm kiếm, cuối cùng họ đã tìm thấy chiếc đồng hồ trưng bày trong một cửa hàng đồ cổ. "Đây rồi!", người vợ xúc động reo lên.

"Đúng rồi, nó đây!", người chồng nói, "Nhớ là", anh ta thêm,

“chúng ta không trả quá 500 đô-la!”

Họ tiến lại gần. “Ồ!”, người vợ thì thầm, “Có một tấm biển trên chiếc đồng hồ ghi 750 đô-la. Chúng ta có thể về nhà được rồi. Chúng ta đã nói sẽ không tiêu quá 500 đô la, nhớ không?”

“Anh nhớ chứ”, người chồng nói, “nhưng dù sao cũng thử xem. Chúng ta đã tìm nó bao nhiêu lâu rồi.” Họ bí mật hội ý và cử anh chồng làm người đàm phán, với cơ hội mong manh là có thể mua nó với giá 500 đô-la.

Thu hết can đảm, người chồng nói với người bán đồng hồ: “Tôi thấy anh có một cái đồng hồ *nhỏ* đang bán. Tôi thấy cái giá của nó. Tôi cũng thấy một chút bụi quanh bảng giá khiến nó có vẻ là đồ cổ.” Đã tạo đà, người chồng nói tiếp: “Tôi sẽ đưa ra một và chỉ một giá cho chiếc đồng hồ đó và thế thôi. Tôi tin là nó sẽ làm cho anh thích thú. Anh sẵn sàng chưa?” Người chồng tạm dừng để gây ấn tượng: “Vâng, giá 250 đô-la.”

Người bán đồng hồ không nháy mắt, nói: “Nó là của ông.”

Phản ứng đầu tiên của người chồng là gì? Hoan hỉ? Liệu anh ta có đang tự nhủ: “Mình đã làm tốt quá, vượt qua cả mục tiêu của mình?” Không. Bạn cũng biết rõ như tôi, vì chúng ta cũng từng ở trong những hoàn cảnh tương tự, phản ứng đầu tiên của anh ta là: “Mình ngu quá! Đáng lẽ chỉ nên trả 150 đô-la!” Bạn cũng biết phản ứng thứ hai của anh ta: “Chắc phải có chuyện gì với cái đồng hồ này!”

Khi người chồng mang đồng hồ ra xe, anh ta tự nhủ: “Nó nhẹ quá, vì mình không khỏe *đến như vậy*! Mình cá là bên trong thiếu mất vài linh kiện!”

Tuy nhiên, anh ta vẫn trưng bày cái đồng hồ trên hành lang. Nó *trông* rất tuyệt vời. Nó có vẻ chạy tốt, nhưng anh ta và vợ cảm thấy không thoải mái.

Sau khi đi ngủ, họ thức dậy ba lần vào nửa đêm. Tại sao? Họ không nghe thấy tiếng chuông đồng hồ. Chuyện này tiếp tục từ đêm này sang những đêm mất ngủ khác. Sức khỏe của họ giảm sút nhanh chóng và bị tăng huyết áp. Vì sao? Vì người bán đồng hồ đã làm một chuyện vô liêm sỉ là bán cho họ cái đồng hồ đó với giá 250 đô-la.

Nếu anh ta là người đứng đắn, biết điều và có lòng trắc ẩn, anh ta đã khiến họ sung sướng và tự mãn bằng cách đàm phán giá đến

497 đô-la. Bằng cách tiết kiệm cho họ 247 đô-la, anh ta đã khiến họ tốn gấp ba lần số tiền đó cho các hóa đơn chữa chứng cáu kỉnh. Sai lầm kinh điển trong cuộc đàm phán này là tất cả chú ý đều được hướng đến một điều duy nhất – giá cả. Nếu cặp vợ chồng chỉ có duy nhất nhu cầu tiền bạc, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn. Tuy nhiên, giống như tất cả chúng ta, họ có nhiều nhu cầu khác nữa, con số vô thức đó đã khiến họ không được thỏa mãn.

Chỉ thỏa mãn yêu cầu về giá không làm cho họ hạnh phúc. Rõ ràng là, việc mua được chiếc đồng hồ với cái giá họ mong muốn không đủ. Đối với họ, trong tình huống này, cuộc đàm phán đã kết thúc quá nhanh. Họ cần trò chuyện, thảo luận để thiết lập sự tin cậy và ngay cả một chút đàm phán. Nếu người chồng có thể đấu trí với nhân viên bán hàng thành công, anh ta sẽ cảm thấy thoải mái hơn về cuộc mua bán và về bản thân mình.

Trước đây chúng ta đã nói, đàm phán là một hoạt động trong đó các bên cố gắng thỏa mãn các nhu cầu của mình. Tuy nhiên, các nhu cầu thật sự của họ hiếm khi thể hiện ra bên ngoài, vì họ cố gắng che giấu hoặc không nhận ra chúng. Kết quả là, các cuộc đàm phán không bao giờ đúng hoàn toàn với những gì đang được tranh cãi công khai, cho dù là giá cả, dịch vụ, sản phẩm, lãnh thổ, nhượng bộ, lãi suất hay tiền bạc. Cái đang được thảo luận và *cách xem xét nó* được dùng để thỏa mãn các nhu cầu tâm lý.

Một cuộc đàm phán lớn hơn một cuộc trao đổi các vật hữu hình. Nó là cách hành động và cư xử để đưa đến sự hiểu biết, tin tưởng, chấp nhận, tôn trọng và tin cậy lẫn nhau. Đó là cách tiếp cận, giọng nói, thái độ, phương pháp và sự quan tâm của bạn đối với các cảm xúc và nhu cầu của phía bên kia.

Tất cả những điều này tạo nên *quá trình* đàm phán. Do đó, cách bạn đạt được mục tiêu có thể tự nó đã thỏa mãn một vài nhu cầu của phía bên kia.

Cho đến lúc này, chúng ta đã khảo sát tại sao các cuộc đàm phán thường không nhất thiết phải sa lầy vào các cuộc đấu tranh đối lập, vào những xung đột không có lợi cho bên nào. Nếu đàm phán liên quan đến việc thỏa mãn các nhu cầu thì bản thân quá trình đàm phán – cách giải quyết xung đột – có thể thỏa mãn các nhu cầu của các bên tham gia. Thêm vào đó, vì tất cả mọi người đều đơn nhất, nhu cầu của các đối thủ tương lai có thể hòa hợp với nhau.

Tôi xin phép nói chi tiết về cách sử dụng quá trình đàm phán và

các nhu cầu hòa hợp của phía bên kia để mang lại kết quả hợp tác hai bên cùng có lợi:

1. Sử dụng quá trình đàm phán để thỏa mãn các nhu cầu

Khởi đầu một cuộc đàm phán, bạn nên thảo luận nhẹ nhàng. Phát biểu quan điểm của bạn một cách vừa phải, gãi đầu và thừa nhận mình có thể mắc sai lầm. Nhớ rằng: "Nhân vô thập toàn". Đừng do dự khi nói: "Tôi cần bạn giúp trong vấn đề này, vì tôi không biết."

Hãy thử nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của họ. Lắng nghe với sự đồng cảm. Điều đó có nghĩa là bạn phải tạm từ bỏ những lý luận đối lập trong khi nghe họ nói. Đừng bao giờ nôn nóng, bởi vì cách bạn nói sẽ là câu trả lời bạn nhận được. Tránh sử dụng những từ tuyệt đối trong câu trả lời. Hãy học cách bắt đầu câu trả lời của bạn với: "Dường như tôi đã nghe từ ông rằng…"

Cách cư xử mềm mỏng sẽ giảm nhẹ từ ngữ, biểu lộ hành vi của bạn và giảm thiểu xích mích. Việc tuân theo những chỉ dẫn này sẽ giúp bạn có thêm đồng minh và giải pháp phù hợp cho cả hai bên.

Tôi sẽ chỉ ra hiệu quả của cách tiếp cận này qua một chuyện mà tôi đã gặp nhiều năm trước đây:

Tôi và một đồng sự đi công tác tại Mahattan. Chúng tôi có khá nhiều thời gian trước cuộc gặp đầu tiên vào buổi sáng, chúng tôi đã ăn một bữa sáng ngon lành. Sau khi gọi món, bạn tôi ra ngoài mua một tờ báo. Năm phút sau, anh ấy quay lại mà không mua được tờ báo nào cả. Anh ấy lắc đầu, lầm bầm vài lời chửi tục trong khi thở.

"Có chuyện gì vậy?", tôi hỏi.

"Những kẻ chết tiệt", anh ấy đáp, "tôi sang quầy báo bên kia đường và lấy một tờ báo. Tôi đưa cho gã đó tờ 10 đô la. Thay vì trả lại tiền thừa cho tôi, hắn giằng lại tờ báo tôi đang kẹp dưới nách. Trong khi tôi đang bị sốc vì hành động đó, hắn bắt đầu giảng giải rằng, công việc hắn làm không phải là đổi tiền trong giờ cao điểm."

Trong suốt bữa sáng, chúng tôi thảo luận về đề tài này. Đồng sự của tôi rõ ràng đang đứng kiêu ngạo trên mây và đối thủ của anh ấy là "một gã cáu bẳn" không bao giờ nhận thanh toán tờ 10 đô-la cho bất kỳ ai. Chấp nhận thử thách, tôi băng qua đường trong khi anh bạn tôi đang dõi theo từ bên ngoài nhà hàng.

Khi người chủ quầy báo quay sang, tôi nói một cách nhũn nhặn:

“Anh ơi… xin lỗi… anh có thể giúp tôi. Tôi là một người mới tới khu này, tôi cần một tờ *New York Times*. Tôi chỉ có tờ 10 đô-la. Tôi phải làm gì đây?” Không do dự, anh ta đưa tôi tờ báo và nói: “Đây, anh hãy cầm lấy báo. Đi đổi tiền và quay lại trả sau!”

Biểu lộ sự tin cậy, tôi vui mừng sải bước qua đường với chiến lợi phẩm trên tay. Đồng sự của tôi đang lắc lư cái đầu quan sát từ bên này đường. Sau này, anh ấy gọi sự kiện ấy là “Điều kỳ diệu trên Phố 54.”

Tôi đã nhận xét một cách nghiêm túc: “Ghi điểm trước người khác để có sự tiến triển. Tất cả phụ thuộc vào cách tiếp cận của bạn!”

2. Cân đối và hài hòa các nhu cầu

Thật không may, khi mọi người coi nhau như đối thủ, họ thường giao tiếp dè dặt, xa cách, thậm chí là qua một bên thứ ba. Khi giữ khoảng cách như vậy, họ trình bày các yêu cầu đối nghịch, kết luận và phát đi những tối hậu thư. Và bởi vì mỗi bên đều cố gắng tăng quyền lực trong tương quan với bên kia, những số liệu nổi bật, sự thật và thông tin đã bị giấu kín. Những cảm xúc, thái độ và nhu cầu thật sự bị che đậy nhằm chống lại đối thủ. Rõ ràng, trong không khí như vậy, thật khó để đàm phán nhằm thỏa mãn nhu cầu của các bên.

Tuy nhiên, việc nhận ra những điểm không tương đồng của mọi người cũng kèm theo đó những mục tiêu không thể đồng nhất. Khi ý thức được điều này, sự tin cậy và thẳng thắn có thể được thiết lập. Điều đó sẽ dẫn tới sự trao đổi thái độ, sự thật, cảm nhận cá nhân và nhu cầu. Cùng với sự chia sẻ và cảm thông, những giải pháp sáng tạo có thể được đưa ra giúp tất cả các bên cùng chiến thắng.

Chẳng hạn, giữa những năm 1940, bộ phim điện ảnh *The Outlaw* của Howard Hughes ra đời. Vai nữ chính của bộ phim thuộc về diễn viên Jane Russell, một phụ nữ xinh đẹp, có nước da bánh mật. Nội dung phim có thể không có gì đáng nhớ nhưng các bảng quảng cáo của nó rất ấn tượng. Đó là hình ảnh Jane Russell nằm trên đống cỏ khô, ngửa mặt nhìn lên trời.

Lúc đó, Hughes bị ấn tượng trước lối diễn xuất của Jane đến mức đã ký với cô diễn viên này hợp đồng trị giá một triệu đô-la, kéo dài một năm. Mười hai tháng sau, Jane thông báo: “Tôi muốn nhận được khoản tiền theo đúng hợp đồng”.

Song, Howard cho biết ông không thể thanh toán nhưng có rất

nhiều tài sản khác. Nhưng Jane chỉ muốn được thanh toán bằng tiền mặt. Hughes tiếp tục phân trần với Jane về khó khăn tài chính tạm thời và đề nghị cô đợi thêm một thời gian nữa trong khi Jane khăng khăng dựa theo hợp đồng đã ghi rõ Hughes phải thanh toán vào cuối năm.

Dường như, cả hai bên đều không chịu nhượng bộ. Hành động như hai đối thủ trong một tình huống gay gắt, họ quyết định giải quyết mâu thuẫn thông qua luật sư của mình. Mối quan hệ đồng nghiệp khăng khít trước đây trở thành một cuộc chiến một mất một còn. Dư luận rộ lên lời đồn rằng hai bên đã phải giải quyết tranh chấp trước tòa (Xin lưu ý rằng, Howard Hughes sau đó đã bỏ ra 12 triệu đô-la để theo đuổi vụ tranh chấp quyền kiểm soát TWA). Nếu vụ tranh chấp phải đưa ra trước tòa, ai sẽ chiến thắng? Có lẽ, các luật sư là những người duy nhất chiến thắng.

Vậy, vụ tranh chấp này đã được giải quyết như thế nào? Trên thực tế, Russell và Hughes đều khôn ngoan nói với nhau: "Nhìn này, hai chúng ta không giống nhau. Chúng ta có những mục tiêu khác nhau. Nếu không thể có chung thông tin, cảm giác và nhu cầu, có lẽ chúng ta nên xem xét lại nhu cầu của mình". Và đó chính là những gì họ đã làm. Như hai đối tác, họ cùng đi đến một giải pháp sáng tạo thỏa mãn nhu cầu của hai bên.

Họ điều chỉnh hợp đồng ban đầu thành hợp đồng có thời hạn 20 năm với điều khoản thanh toán 50.000 đô-la mỗi năm. Giá trị hợp đồng trên vẫn không đổi nhưng phương thức đã khác đi. Kết quả là, Hughes đã giải quyết được vấn đề tài chính và tiếp tục thu được khoản tiền lớn, còn Russel có thể chia nhỏ khoản thu nhập phải trả thuế của mình qua các năm, nhờ thế, tiền thuế thu nhập của cô cũng giảm xuống. Với khoản thu nhập năm trong 20 năm, Russell cũng giải quyết được vấn đề tài chính sinh hoạt của mình.

Nghiệp diễn của cô không thể đảm bảo chắc chắn cho cuộc sống. Hơn nữa, cô không chỉ giữ được thể diện của mình, mà còn là người chiến thắng. Hãy nhớ rằng khi đàm phán với một người như Howard Hughes, dù bạn đúng, bạn vẫn không thể chiến thắng. Xét trên phương diện nhu cầu cá nhân, cả Russell và Hughes đều là những người chiến thắng.

Xung đột

Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong cuộc sống. Chúng ta thường có những mục tiêu trái ngược nhau. Tuy nhiên, bất kể ở dạng nào, từ sự chia sẻ một mẩu bánh cho tới việc phân phối hàng

triệu đô-la, xung đột sẽ vẫn luôn nảy sinh kể cả khi các bên đều đồng ý về những gì họ muốn.

Sau đây là một ví dụ, trong đó, dù cả hai bên cùng hướng về một mục tiêu, xung đột vẫn lớn hơn phương thức đạt được mục tiêu.

Gần cuối trận bóng bầu dục, đội nhà đã tràn sang phần sân bên, chỉ cách vạch cầu môn khoảng hai mét. Trong thời gian bóng chết, các tiền vệ thúc giục nhau đưa bóng vào sân. Huấn luyện viên nhấn mạnh rằng cần phải ghi bàn. Cả hai bên đều có chung một mục tiêu: giành chiến thắng. Tuy nhiên, bất đồng trong trường hợp này lớn hơn cách thức, biện pháp hay cách tiếp cận mục tiêu.

Dù khía cạnh tự nhiên của xung đột giữa mọi người và giữa các nhóm là gì, việc chỉ ra lý do và cách thức nảy sinh bất đồng vẫn luôn hữu ích. Về cơ bản, bước đầu tiên để có được sự hợp tác của người khác là việc bạn nhận ra được vị trí của hai bên trong các vấn đề quan tâm. Bạn đồng ý điểm nào và không tán thành điểm nào? Sau đó, hãy cố gắng tìm hiểu nguồn gốc của những bất đồng quan điểm đó. Nếu bạn có thể liệt kê sự khác biệt, dấu hiệu bất đồng, cả hai bên sẽ dễ dàng đồng thuận trong cuộc thương thảo đôi bên cùng có lợi.

Nói chung, nguyên nhân của những khác biệt về một vấn đề có thể nảy sinh từ ba lĩnh vực khác nhau:

1. kinh nghiệm;

2. thông tin;

3. vai trò.

1. Kinh nghiệm

Chúng ta không nhìn sự vật như chúng vốn có. Chúng ta nhìn sự vật theo quan điểm của mình. Nói cụ thể hơn, mỗi người là một sản phẩm của những gì mình trải nghiệm và không có hai người nào giống nhau hoàn toàn. Hai đứa trẻ cùng giới tính, cùng năm sinh, cùng cha mẹ nuôi dạy nhưng lại nhìn nhận thế giới qua lăng kính khác nhau. Do đó, điều gì sẽ xảy ra đối với những người đến từ những môi trường hoàn toàn khác biệt? Xin trích lời của nhà báo Walter Lippmann: “Chúng ta bị giam cầm bởi những hình ảnh trong đầu óc chúng ta – bởi niềm tin rằng thế giới mà chúng ta trải nghiệm là thế giới đang hiện hữu.”

Do đó, để hiểu cách bạn nghĩ và giải thích các sự kiện, tôi phải thâm nhập vào thế giới của bạn. Để tìm hiểu hành vi của bạn, tôi phải cố gắng khám phá cảm nhận, thái độ và niềm tin của bạn.

Khi nghe tiếng lóng của các bạn trẻ thời nay, tôi có thể biết được "họ từ đâu đến".

2. Thông tin

Trong cuộc sống, thông thường mọi người thường biểu hiện những thông tin khác nhau và cũng thu nhận những sự thật khác nhau. Bạn sẽ luôn sử dụng những thứ trong "cẩm nang" trong các bài phát biểu của bạn và ngược lại. Từ những thông tin được chiếm hữu, mỗi người sẽ xác định cách suy diễn, kết luận, khung vấn đề và định hướng hành động.

Do đó, nếu chúng ta làm việc dựa trên những thông tin khác nhau, kết quả công việc sẽ ở những thái cực khác nhau. Nếu muốn những xung đột trong cách tiếp cận được tối thiểu hóa, chúng ta phải luôn sẵn lòng chia sẻ thông tin cho nhau, không cần bao gồm những thông tin chi tiết về tài chính, nhưng cần có sự chia sẻ ý tưởng tương đồng, cảm nhận và nhu cầu. Bạn chỉ có thể mong chờ mọi người hiểu quan điểm của mình bằng cách cung cấp cho họ những chất liệu trong thế giới quan của bạn. Nhiệm vụ cần thiết sau đó là rèn luyện và không gây tranh cãi!

3. Vai trò

Thông thường, những quan điểm bất đồng là một phần kết quả của tấn kịch đàm phán mà bạn tham gia. Vai trò hoặc công việc có ảnh hưởng tới cách bạn nhìn nhận vấn đề và sắc thái quan điểm của bạn về những thứ có thể giúp thiết lập một thỏa thuận công bằng. Khi tất cả mọi người đều bình đẳng, cả bên phản biện và bên bảo vệ quan điểm có thể tranh luận rất thẳng thắn ở những vị thế khác nhau.

Dù đại diện cho ai, bạn vẫn luôn bị ảnh hưởng bởi một xu hướng chỉ dẫn mang tính đạo đức-niềm tin. "Những thiên thần luôn ở bên tôi, bởi vì tôi đại diện cho sức mạnh của cái thiện chống lại thế lực đen tối của cái ác", lý luận như thế thật vô lý. Đó cũng là sự tự bao biện. Để đàm phán thành công, một số vấn đề tình cảm phải được loại bỏ. Cả hai phía sẽ cùng phải học cách nói: "Nếu tôi ở trong vị thế của họ, đại diện cho tổ chức của họ, có lẽ tôi cũng có những hành động tương tự."

Hãy tin tôi, lời nói này không hề làm bạn bị thua kém so với đối

thủ. Ở khía cạnh nào đó, dù hàng động cảm tính, bạn cũng không thể quên ai là người ký séc thanh toán lương cho mình. Tuy nhiên, suy nghĩ theo cách này sẽ giúp bạn nhận ra động cơ, vấn đề, nhu cầu thật sự của phía bên kia. Cách nhìn nhận này là chìa khóa để giải quyết sáng tạo những vấn đề trong đàm phán.

Trước khi đi xa hơn, chúng ta hãy cùng nhau tóm tắt chương này.

Điểm mấu chốt không nằm ở việc sử dụng những mưu mẹo, mánh khóe để lừa dối đối phương mà nằm ở những quan hệ chân thực dựa trên sự tin tưởng, hai bên cùng có lợi. Chúng ta đang nói tới vấn đề mỗi người là một cá thể đơn nhất, nhưng không hề phức tạp – họ chỉ đơn thuần muốn thỏa mãn nhu cầu của mình. Nếu nhu cầu của tôi khác với nhu cầu của bạn, chúng ta cũng không hoàn toàn là đối thủ của nhau. Nếu tôi sử dụng thái độ và phương pháp đúng đắn để tiếp cận bạn, chúng ta có thể chuyển đổi hình thức để nhu cầu của chúng ta phù hợp nhau và sẽ cùng được lợi.

Đàm phán thành công nằm ở việc tìm ra nhu cầu thật sự của phía bên kia và chỉ ra cho họ cách thức thỏa mãn chúng, trong khi bạn cũng đạt được thứ mình muốn.

Không có điều gì xảy ra cho tới khi nó xảy ra.

Yogi Berra

9

Tìm hiểu sâu về kỹ thuật Win-Win

Cùng với việc thỏa mãn nhu cầu của cả hai bên, sử dụng kỹ thuật Win-Win vào ba hoạt động sau:

1. xây dựng lòng tin;

2. đạt được cam kết;

3. giải quyết xung đột.

1. Xây dựng lòng tin

Đến đây, bạn có thể nhận thấy rằng quan điểm của tôi về sự tham lam và xấu xa của con người là điều không thể tránh khỏi. Dù không đánh giá thấp những khó khăn khi xây dựng lòng tin trong một xã hội cạnh tranh, nhưng kinh nghiệm đã chỉ cho tôi thấy đó hoàn toàn là điều có thể thực hiện được. Trong mối quan hệ, bạn càng tin tưởng vào đối tác, họ càng cố gắng chứng minh lòng tin của bạn là đúng. Hãy phát đi thông điệp tin tưởng của bạn đến với họ, bằng cách này, bạn đã cổ vũ họ cư xử cho phù hợp với những kỳ vọng đó.

Còn cách khác không? Bắt đầu với sự nghi ngờ, không tin tưởng và chắc chắn bạn sẽ tiên đoán được những gì đang chờ phía trước. Do đó, chỉ có một cách duy nhất đưa chúng ta thoát khỏi những điều tồi tệ này là luôn mong chờ điều tốt đẹp sẽ tới.

Và điều tốt đẹp nhất là một mối quan hệ tin cậy, trong đó, mỗi bên có lòng tin chắc chắn về sự thành thực, có thể tin cậy đối tác. Đó là sự phụ thuộc lẫn nhau – một đồng minh tiềm năng với những bất đồng không thể tránh khỏi. Đó là một tiểu môi trường có thể đặt nền móng cho sự chuyển biến những bất đồng thành kết quả thỏa mãn cả hai phía. Sự tin tưởng lẫn nhau là mấu chốt của kỹ thuật đàm phán Win-Win. Bây giờ, chúng ta hãy cùng nhau thảo luận cách thức thiết lập các mối quan hệ này. Bởi vì những lý do sẽ trở thành bằng chứng, tôi đã chia hoạt động xây dựng lòng tin thành hai giai đoạn:

A. quá trình chuẩn bị;

B. sự kiện chính thức.

A. Quá trình chuẩn bị

Trước đây, để phân biệt hai giai đoạn quá trình chuẩn bị và sự kiện chính thức, chúng ta thường sử dụng phương pháp loại suy cho những bệnh nhân tâm thần. Chúng ta từng nói trường hợp này còn đang trong giai đoạn tiến triển, mở rộng. Phương pháp đo lường thời gian này lường trước được sự kiện chính thức mà bệnh nhân được chẩn đoán và xác nhận tình trạng bệnh về trí não. Vấn đề là một cuộc đàm phán cũng là một quá trình tiếp diễn bao gồm sự tương tác chính thức giữa hai bên. Do đó, khi nói rằng: "Cuộc đàm phán sẽ bắt đầu vào hai giờ chiều ngày 5/3", chúng ta đang chỉ đề cập tới sự kiện chính thức.

Bước cuối cùng của quá trình đàm phán thường diễn ra theo mô thức của một cuộc gặp cá nhân giữa các bên. Nhưng điều này cũng có thể diễn ra bằng một cuộc điện thoại hay thậm chí, chỉ qua vài dòng tin nhắn. Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng giai đoạn cuối cùng của quá trình là *đàm phán*. Tuy nhiên, mọi quy trình kết thúc sự kiện chính thức thường mất hàng tuần hoặc hàng tháng trong quá trình chuẩn bị một cuộc đàm phán.

Tư tưởng này có thể công nhận các sự kiện chính thức chỉ đơn thuần là một quy trình dài dòng, có khả năng ứng dụng rộng rãi trong cuộc sống. Dù mục đích là làm một chiếc bánh hoặc tham dự một kỳ thi cuối khóa, thành công sẽ phụ thuộc vào những suy nghĩ lường trước sự việc và việc thực hiện theo định kỳ.

Để minh họa rõ hơn, chúng ta sẽ đưa ra phương pháp loại suy khác:

Con gái và con rể tương lai của bạn mong muốn lễ cưới được tổ

chức ở nhà thờ và một sự đón tiếp nồng hậu. Là bậc cha mẹ, bạn đồng ý sắp đặt mọi thứ và thanh toán hóa đơn. Mặc dù sự kiện chính thức sẽ được diễn ra chỉ trong khoảng bảy giờ, quá trình chuẩn bị có thể kéo dài sáu tháng. Những người may mắn là những người được vận may ưu đãi vì họ đã sử dụng thời gian hiệu quả trong suốt quá trình chuẩn bị. Trong việc nướng bánh, tham gia kỳ thi cuối kỳ hay lên kế hoạch đám cưới, những nỗ lực bỏ ra trước đó đã sớm xác định kết quả cuối cùng.

Điều tương tự là sự lựa chọn, không phải cơ hội, xác định kết quả khả quan nhất của một cuộc đàm phán. Có những trường hợp không tiến triển một cách tình cờ, mà do các hành động thường xuyên trong suốt quá trình chuẩn bị. Sau đó, thái độ được định hình, lòng tin được thiết lập, sự kỳ vọng phát triển trước khi cuộc đàm phán diễn ra. Nếu một cuộc đàm phán kết thúc bằng sự xung đột, sự tương đồng sẽ là những hạt giống được gieo mầm và chăm bón trong suốt quá trình chuẩn bị. Như Thủ tướng Anh Benjamin Disraeli từng nói: "Chúng ta tự tạo vận may cho mình và gọi đó là định mệnh."

Do đó, vận may sẽ ưu đãi những ai sử dụng thời gian chuẩn bị để vun trồng một môi trường tin cậy. Chính khả năng dùng hiện tại để lường trước tương lai đã tạo ra sự khác biệt. Trước khi những xung đột được chính thức hóa là thời điểm bạn có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ và hiệu quả nhất lên cử chỉ của phía bên kia. Như tôi đã nói, khi bạn nắm được thế chủ động, phía bên kia thường rơi vào thế tự vệ và bất đắc dĩ khám phá bất kỳ thứ gì có thể khoét sâu điểm yếu của họ hơn nữa.

Trước khi quá trình chuẩn bị trở thành một sự kiện chính thức, những hành vi cư xử sẽ thể hiện giá trị của bạn. Nhưng ngay khi một sự kiện đã xảy ra, bất cứ điều gì bạn làm sẽ được coi là một mánh lới quảng cáo, một hành động giải trí vô bổ, đặc biệt là trong một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ.

Tôi sẽ minh chứng thêm về vấn đề này.

Bạn và tôi gặp nhau lần đầu tiên trong một sự kiện. Tiếp theo là một cuộc đàm phán cạnh tranh. Bạn mời tôi cà phê và thuốc lá, trong khi bạn không dùng những thứ đó. Vậy, tôi sẽ phản ứng như thế nào? Nếu không có sự tin tưởng lẫn nhau trong quan hệ đối tác, tôi có thể nghĩ: "Anh ta làm vậy có ý gì? Có phải anh ta đang cố gắng xoa dịu mình không?" Thậm chí, nếu là người đa nghi, tôi sẽ nghĩ: "Tay này đang cố khiến mình phải thức trắng đêm nay. Có thể anh ta muốn mình mệt mỏi vào ngày mai." Rõ ràng, nếu bạn

làm việc này trước sự kiện, tôi sẽ coi đó là cử chỉ đúng mực của một người đàn ông lịch thiệp.

Nói tóm lại, một số hành vi nhất định trước sự kiện sẽ đem lại thiện chí và lòng tin của đối tác. Tuy nhiên, trong quá trình diễn ra sự kiện, những hành vi tương tự lại có thể làm bạn bị mất điểm.

Do đó, bạn phải biến quá trình chuẩn bị đàm phán trở nên hiệu quả, đừng chờ đợi cho tới khi gặp gỡ hoặc sự kiện chính thức diễn ra. Hãy sử dụng khoảng thời gian ngắn ngủi trước sự kiện chính thức để phân tích và tìm ra nguyên nhân cho các bất đồng tiềm tàng. Trước đây, chúng ta biết rằng mâu thuẫn có thể nảy sinh từ sự khác biệt trong trải nghiệm, thông tin hoặc vai trò khác biệt của mỗi người.

Việc ngăn chặn mâu thuẫn trong ba lĩnh vực này trước khi sự kiện chính thức diễn ra có thể xây dựng lòng tin và thu hẹp những khác biệt trong quan điểm. Bạn cần duy trì một hình ảnh về lòng tin, môi trường giải quyết vấn đề khi sự kiện chính thức diễn ra và thực hiện các biện pháp để hiện thực hóa chúng.

Thế giới của chúng ta có thể bị bao phủ bởi sự nghi ngờ, nhưng lòng tin là dầu bôi trơn. Không ai có thể nói cho bạn điều gì hữu ích trừ khi bạn tin vào những thông tin đó. Không ai có thể đồng tình với bạn trừ khi họ tin tưởng vào bạn. Vì vậy, hãy sử dụng quá trình chuẩn bị để xây dựng các mối quan hệ trên cơ sở lòng tin.

B. Sự kiện chính thức

Khi mối quan hệ tin cậy được thiết lập, nó sẽ đưa tới việc thừa nhận những điểm yếu của nhau, ngăn chặn xung đột phát triển và khuyến khích sự chia sẻ thông tin. Sự tiến triển trong bầu không khí hợp tác sẽ thay đổi thái độ, kỳ vọng và biến nhà đàm phán thành người giải quyết vấn đề. Nếu quá trình chuẩn bị là nhằm mục đích chuyển đổi, các bên sẽ tiếp cận sự kiện chính thức để tìm kiếm một giải pháp thỏa mãn nhu cầu của nhau.

Khi diễn ra sự kiện chính thức, chúng ta cần tiếp tục xây dựng nền tảng tương đồng và củng cố lòng tin. Cách tiếp cận tích cực ban đầu sẽ giúp các bên đạt được sự đồng thuận trong mọi vấn đề. Nếu sự kiện có nhiều bên tham gia, bạn có thể nói: “Thưa quý ông, quý bà, liệu chúng ta có thể cùng chia sẻ sự đồng thuận với nhau về lý do chúng ta có mặt tại đây? Điều này có lợi ích gì với quý vị không?... Để tìm kiếm một giải pháp công bằng, chúng ta cùng hợp tác được chứ?”

Rõ ràng, bạn không yêu cầu mọi người phải có phản hồi, tuy nhiên, nền tảng vấn đề và mục tiêu của bạn buộc mọi người phải chấp thuận. Tại sao? Bởi vì những yêu cầu của bạn cũng giống như yêu cầu một chiếc bánh nhân táo, một lá cờ và một bữa trưa cho những đứa trẻ mồ côi.

Tiêu điểm của cuộc thảo luận luôn là đạt được đồng thuận về những điểm chung của vấn đề. Nếu bạn có thể hướng mọi người nhìn thấy mục tiêu cuối cùng này, họ sẽ dùng sức lực, sự sáng tạo của mình để tìm kiếm giải pháp thay thế nhằm thỏa mãn tất cả.

Ngược lại, nếu bạn nói về những phương thức hoặc giải pháp thay thế theo kiểu "cách thức của tôi đối lập với cách thức của anh", ngay lập tức bạn sẽ nhận được sự bất đồng. Theo cách này, nhu cầu của bạn và nhu cầu của phía bên kia sẽ liên tiếp được đưa ra và bước tiếp theo là sự cô lập các nhóm thành kẻ thắng người thua.

Do đó, bằng việc nhấn mạnh vào kết quả chứ không phải biện pháp, các bên liên quan có thể chuyển từ thái độ bất đồng sang đồng thuận về cơ bản. Điều này sẽ làm giảm lo lắng, xoa dịu thái độ thù địch và khuyến khích trao đổi thoải mái về sự thật, cảm nhận và nhu cầu thật sự.

Trong xu hướng sáng tạo này, hàng loạt sự lựa chọn mới đưa ra cho phép mọi người có được thứ mình mong muốn.

Đây là một ví dụ về nhận định này. Một năm trước, khi có công việc với tổ chức Dịch vụ đa văn hóa cho người lớn (Ames) ở bang Iowa, tôi đã ăn tối với một cặp vợ chồng mà tôi quen biết từ lâu. Họ là Gary và Janet. Sau khi xem xong thực đơn, tôi hỏi: "Có chuyện gì vậy? Nếu các bạn không ngại tôi hỏi như vậy, cả hai bạn dường như có căng thẳng."

Gary mân mê chiếc nĩa: "Bạn sẽ không tin điều này, Herb ạ, nhưng mà thật sự chúng tôi đang gặp rắc rối trong việc quyết định sẽ đi đâu trong kỳ nghỉ hai tuần năm nay. Tôi muốn đến Bắc Minnesota hoặc Canada. Janet muốn đi chơi ten-nít ở một khu nghỉ mát tại Woodlands, Texas."

Janet xen vào: "Con trai đang học phổ thông của chúng tôi thì chỉ thích nước, nó mê Creature ở Black Lagoon và muốn tới hồ ở Ozarks miền nam Missouri." Cô còn nói thêm: "Cậu con trai đang học tiểu học muốn tới thăm lại Adiron-dacks, vì cậu bé muốn tìm hiểu một điều gì đó về những ngọn núi... và cô con gái đang học cao đẳng thì không quan tâm đến việc đi nghỉ ở đâu năm nay."

Tôi hỏi: “Vậy thì sao?”

Gary nói: “Bởi vì cô bé khao khát sự yên ả và tĩnh lặng. Nó thích phơi mình dưới ánh nắng mặt trời trong sân sau và học để chuẩn bị cho bài thi trường Luật. Nhưng chúng tôi không muốn để nó ở nhà một mình.”

Tôi nói: “Bạn rất thuộc địa lý đấy. Minnesota, Texas, Adirondacks, hồ ở Ozarks và sân sau nhà là những nơi khá xa mà bạn có thể tới.”

“Bạn nghĩ nó thật buồn cười phải không? Thảo luận về một kỳ nghỉ, nhưng tất cả những gì chúng tôi làm là tranh cãi! Gary không muốn tới Texas vì anh ấy không thể chịu được điều hòa nhiệt độ.”

Gary nói: “Em đang đổ lỗi cho anh à? Cái điều hòa nhiệt độ đã phả vào cổ tôi năm tháng trong một năm! Nó làm cho các cơ của tôi bị đau nhức. Tôi cũng không thể chịu được sự ẩm thấp và Texa thì thật là ẩm ướt.”

Janet tiếp lời: “Đó không phải là tất cả. Ông chồng yêu quý của tôi không muốn mặc áo jac-két và thắt cà vạt, còn tôi chỉ một lần trong đời được ra ngoài ăn tối tại một nhà hàng sang trọng mỗi buổi tối. Tôi ngán ngẩm vai trò đầu bếp trưởng và chuyên gia rửa chén đĩa rồi!”

Gary nói: “Tôi định năm này sẽ đi nghỉ bụi. Tôi muốn chơi gôn trong khi cô ấy chơi ten-nít.”

Tôi hỏi, trong đầu đang cố gắng tập hợp thông tin của họ lại với nhau: “Bạn định đi bằng ô tô hay máy bay?

Janet nói: “Chúng tôi sẽ đi bằng ô tô. Tôi không thể chịu được máy bay.”

Gary nói: “Nhưng khi chúng ta đến nơi mình muốn, tôi không có ý định sẽ đi bằng ô tô cho tới khi trở về. Tôi mất quá nhiều thời gian, quanh năm suốt tháng, đóng vai anh tài xế.”

Sau khi người bồi bàn hỏi và ghi nhanh những món ăn đầu tiên chúng tôi gọi, tôi nói: “Nếu bạn thứ lỗi cho điều tôi sắp nói, Tôi có cảm giác là các bạn đang giải quyết vấn đề này không đúng cách.”

Gary nói, tiếp tục nghịch chiếc nĩa của mình: “Tôi nghe đây.”

Tôi nói: “Bạn nên cố gắng tìm ra một giải pháp mà tất cả các thành

viên trong gia đình đều hài lòng.“ Janet hỏi, xoáy điếu thuốc của mình: “Như thế nào cơ?”

Tôi nói: “Từ những gì tôi nghe được, thì cả năm thành viên trong gia đình bạn đều đang đối đầu nhau, chứ không phải là muốn giải quyết vấn đề theo hướng tích cực hợp tác.”

Tôi quay sang Gary: “Theo như lời dẫn giải của anh, nhu cầu của các thành viên trong gia đình bao gồm chơi ten nít, ra ngoài ăn và không đi bằng ô tô?”

“Đúng rồi”, người vợ tán thành.

“Nhu cầu thật sự của các bạn là không nhất thiết phải tới Texas hoặc Canada. Đó là những cách thức hoặc sự lựa chọn mà bạn cho rằng sẽ đáp ứng nhu cầu của mình. Đến lúc này, cả hai người đều im lặng.

Ra hiệu cho người hầu bàn phụ mang thêm nước, tôi tiếp tục: “Cậu bé nhỏ nhất trong gia đình các bạn muốn đi ngắm cảnh núi; đứa bé thứ hai muốn đi bơi, câu cá hoặc cả hai và đứa lớn thì muốn học cho bài thi điều kiện. Liệu các nhu cầu cá nhân này có mâu thuẫn với nhau không?”

Gary nói: “Tôi không biết. Có thể là không.”

“Nghe này, tôi biết gia đình bạn, tất cả các bạn đều yêu thương và tin tưởng lẫn nhau. Như vậy các bạn đều đang có thái độ nửa vời với nhau. Các bạn đã thử cố gắng đưa ra một giải pháp mà mọi người cùng có lợi chưa? Với giải pháp này, trước hết các bạn sẽ có được sự thỏa thuận chung nhất cho vấn đề.”

Janet thừa nhận: “Không thật sự là như vậy.”

Tôi gợi ý: “Tại sao bạn không thử giải pháp này sau khi rời khỏi đây?”

“Cùng ngồi lại với nhau, cả những đứa trẻ nữa, để giải quyết vấn đề của gia đình. Đừng thảo luận về sự lựa chọn hay nhu cầu cá nhân lúc đầu, mà chỉ tập trung vào kết quả cuối cùng. Nói cách khác, làm sao chúng ta có thể làm hài lòng tất cả mọi người?’”

Gary nhướn mày hỏi: “Em muốn thử không, Janet? Em cư xử khéo léo hơn anh rất nhiều. Em nên là người điều khiển buổi thảo luận gia đình.”

Janet nhún vai: “Được rồi. Em sẽ làm.”

Một tháng rưỡi sau, Gary gọi khi tôi đang ở văn phòng và thốt lên: “Tuyệt vời! Thật hiệu quả!”

“Cái gì hiệu quả?”, tôi hỏi lại.

“Giải pháp tích cực cho kỳ nghỉ của chúng tôi!”

“Tốt, các bạn đã đi đâu vậy?”, tôi hỏi.

Gary nói: “Tới Manor Vali Lodge ở bang Colorado. Chúng tôi đã làm theo chính xác những gì anh gợi ý. Tất cả mọi người cùng ngồi lại và chia sẻ cảm xúc, mong muốn cho nhau. Sau đó, chúng tôi lấy tập tài liệu du lịch và tìm một giải pháp có thể làm hài lòng tất cả mọi người. Sau buổi thảo luận này, chúng tôi đã đưa ra giải pháp là Vail, Colorado.”

Tôi hỏi: “Tại sao lại là Vail?”

“Bởi vì nó đáp ứng nhu cầu của tất cả chúng tôi. Bạn đã nói đúng về Texas, Canada và tất cả những địa điểm đó. Chúng đều là những địa điểm tuyệt vời, nhưng Vail mới là nơi thật sự đáp ứng nhu cầu của chúng tôi. Đó là trên lý thuyết. Và khi chúng tôi tới đó, quả thực là như vậy. Sân chơi ten-nít cho Janet, trận đấu gôn cho tôi, những ngọn núi đồ sộ cho cậu út, rất nhiều hồ để bơi và câu cá cho chàng trai đang học trung học (nó thậm chí còn chơi thả bè ở thác nước), không có điều hòa nhiệt độ bởi vì thời tiết ban ngày không hề ẩm ướt còn ban đêm lại mát mẻ, không gian lại cực kỳ sự yên tĩnh cho cô con gái chăm chỉ, không cần phải đi lại bằng xe hơi bởi vì ở đây có hệ thống xe buýt chạy suốt và mặc dù chúng tôi thường xuyên ra ngoài ăn tối nhưng tôi không phải ăn mặc trang trọng. Giải pháp này thế nào?”

Tôi nói: “Tuyệt vời! Và anh cũng thật sự có một buổi họp trước kỳ nghỉ đúng không?”

Gary nói: “Đúng vậy. Buổi họp đã làm chúng tôi gần gũi nhau hơn. Khi nào anh trở lại Ames?”

“Tôi mong muốn trở lại trong thời gian sớm nhất”, tôi trả lời và cười.

“Tốt thôi, Herb, chắc chắn là anh biết cách sắp xếp mọi thứ”, Gary nói.

“Không hoàn toàn như vậy, Gary. Anh biết đấy, nhiều khi tôi vô lý một cách máy móc. Thậm chí, nhiều khi miếng ăn đã kề miệng, tôi còn bỏ lỡ. Tuy vậy, cách anh giải quyết vấn đề hoàn toàn hợp lý.”

Cú điện thoại của Gary chính là chiến thắng của tôi, bởi vì tôi thích được chứng kiến mọi người cùng hợp tác giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

Trong tình huống của gia đình Gary và Janet, tất cả mọi người đều chiến thắng. Buổi thảo luận “Chúng ta sẽ đi đâu?” đã được tiến hành rất đúng cách, không phải theo kiểu một cuộc chiến tranh. Mỗi thành viên trong gia đình được thể hiện cảm giác và nhu cầu của mình. Mỗi cá nhân cần phải biết cách tự cân đối và hài hòa với mọi người. Tất cả mọi người nên hành động theo phương châm hợp tác chứ không phải cạnh tranh. Năm đấu sĩ đã được chuyển thành những người giải quyết vấn đề. Do cuộc họp gia đình tập trung vào kết quả nên đã đưa ra được một giải pháp cân bằng, hợp lý và làm hài lòng tất cả mọi người.

Tôi không có mặt trong cuộc họp đó, nhưng tôi cá rằng sự kiện trọng đại đó được khởi đầu bằng một cách tiếp cận tích cực, để ngay lập tức có được sự nhất trí của tất cả các bên tham gia.

Thường ở nơi những mối quan hệ diễn tiến tồn tại, bao giờ cũng có khoảng thời gian trước khi đàm phán đủ để bạn có thể xây dựng niềm tin với nhau.

Tuy vậy, trong cuộc sống, có nhiều tình huống bạn không thể tham gia hoặc không dự đoán trước được những cuộc đàm phán bất ngờ xảy ra. Thay vì tham gia và chuẩn bị cho cuộc đàm phán đó, bạn bị cuốn vào và bị rối tung lên. Trong trường hợp này, bạn có thể tạo dựng niềm tin và sự tin cậy để tạo ra kết quả là tất cả các bên đều chiến thắng không? Câu trả lời là có, nếu bạn đánh giá tình huống đúng. Thậm chí, bỏ qua giai đoạn diễn tiến, bạn có thể sử dụng chính tình huống đó để điều tra thông tin và thiết lập mối quan hệ sẽ mang lại kết quả tốt đẹp cho cả hai phía. Tôi sẽ kể cho các bạn nghe câu chuyện đã xảy ra với tôi cách đây không lâu.

Sau một vài cuộc thảo luận vắng mặt tôi, gia đình tôi đã quyết định chúng tôi cần có thêm một chiếc đầu video và một chiếc ti vi Sony 21 inch điều khiển từ xa. Một buổi tối thứ sáu vừa về đến nhà, tôi được thông báo một cách vắn tắt là tôi đã được lựa chọn, dựa trên năng lực, sáng hôm sau sẽ đi mua những thứ đó. Gia đình tôi là một gia đình dân chủ, nên tôi có phản đối như thế nào

thì cũng vậy thôi, tỷ lệ "chọi" là bốn đấu một.

Thực tế, tôi không phản kháng lại yêu cầu đó, mà chỉ là vấn đề thời gian. Tôi đã dự định sử dụng một chiếc máy ghi đĩa trong một vụ làm ăn mới và đôi lúc cũng nghĩ tới việc đánh giá hiệu quả của nó. Tuy vậy, sau khi mất một tuần tham gia vào một cuộc thương thảo khó khăn ở nước ngoài, tôi đã không còn hứng thú đối diện với nhân viên cửa hàng trong nước nữa.

Nhưng tôi đã làm. Sau cùng, bất kỳ ai cũng duy trì vị thế của mình trong gia đình. Vấn đề lớn nhất của tôi là thời gian. Tất cả các cửa hàng gần nhà đều mở cửa lúc 9 giờ sáng. Tôi phải đưa con tới trường học bóng đá lúc 11 giờ, nên tôi không có nhiều thời gian thu thập thông tin và kiểm tra các chức năng, nguồn điện.

May mắn thay, tôi đã biết những thứ mình cần. Đó là phải tìm được một sản phẩm có giá phải chăng, giao tận nhà và hoạt động tốt. Nhu cầu thứ hai đặc biệt quan trọng với tôi vì tôi đã từng mất 3 tiếng rưỡi để ghép ba miếng của thiết bị cho chim ăn lại với nhau.

Khi đang lái xe vào thị trấn, tôi tự nói với mình: "Herb, mày không cần phải có một món hời đâu; chỉ cần mày không bị đưa vào cuốn kỷ lục Guinness vì đã mua chiếc máy ghi đĩa đắt nhất là được. Vì vậy, hãy cứ bình tĩnh."

Tỏ ra là một kẻ thừa thời gian, tôi bước vào một cửa hàng lúc 9 giờ 20 phút. "Xin chào", tôi nói với người chủ.

Anh ta đáp lời: "Xin chào, tôi có thể giúp gì được ông?"

"Ồ, tôi không biết. Tôi chỉ xem qua mọi thứ thôi", tôi trả lời.

Bởi vì tôi là vị khách duy nhất trong cửa hàng và dường như có rất nhiều thời gian nên tôi đã bắt chuyện một cách thân thiện. Tôi hỏi, bằng một thái độ thân mật, rằng trung tâm mua sắm mới khai trương bên cạnh đã ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của anh ta như thế nào.

Anh ta xác nhận: "Ồ, cũng có một chút trì trệ bởi vì cửa hàng đó mới khai trương. Nhưng tôi nghĩ là công việc kinh doanh sẽ trở lại bình thường thôi. Mọi người muốn xem trung tâm mới như thế nào, Nhưng rồi họ sẽ sớm cảm thấy mệt mỏi với nó, anh có nghĩ vậy không?"

Tôi gật đầu đồng ý.

Anh ta tiếp tục: "Cuối cùng, tôi tin rằng khách quen sẽ quay trở lại với tôi."

Trong khi liếc nhìn đồng hồ ở ti vi và thể hiện sự quan tâm tới những chiếc máy ghi đĩa, tôi tiếp tục hỏi và tạo dựng mối quan hệ. Tôi kể cho anh ta nghe mình sống ở đâu và những cửa hàng thương mại quan trọng như thế nào đối với người dân trong thị trấn.

Anh ta quẹt tay ngang miệng và lẩm bẩm: "Ước gì có nhiều người dân trong thị trấn này suy nghĩ như vậy."

Do tôi lắng nghe với vẻ cảm thông, anh ta bắt đầu nói về những vấn đề mà mình đang gặp phải. "Tôi không biết tại sao người dân trong thị trấn luôn phải sử dụng những chiếc thẻ thanh toán bằng nhựa này. Có lẽ Chính phủ không in đủ tiền. Mỗi khi họ thanh toán bằng hình thức này là tôi lại mất tiền."

Trong khi tiếp tục cuộc đàm thoại thân mật, tôi bắt đầu mân mê xem chiếc máy ghi đĩa. Tôi cắt ngang câu chuyện: "Này, cái máy này hoạt động như thế nào? Tôi thật vụng về, anh biết đấy. Tôi thậm chí không biết phân biệt giữa AC và DC."

Người chủ cửa hàng chỉ cho tôi cách khởi động chiếc máy. Anh ta nói: "Trước khi trung tâm mua sắm khai trương, một số nhà doanh nhân đã mua hai hoặc ba cái máy này cùng lúc để phục vụ cho công việc kinh doanh. Nhưng sau đó chẳng ai mua nữa cả!"

Tiếp theo đó, tôi hỏi: "Ồ, nếu họ mua nhiều hơn một chiếc, anh có chiết khấu cho họ như những cửa hàng lớn không?"

Mắt anh ta sáng lên: "Có chứ, tôi có giảm giá theo số lượng mà."

Sau khi thể hiện mối quan tâm đặc biệt dành cho những chiếc máy ghi đĩa và xem thử chừng 15 phút, tôi hỏi: "Anh khuyên tôi nên mua cái nào?"

Không chút do dự anh ta trả lời luôn: "Chiếc RCA này là cái tốt nhất. Tôi cũng dùng cái này."

Lúc đó đã là 9 giờ 45 phút và chúng tôi đã có một mối quan hệ thân mật, Herb và John. Mối quan hệ của chúng tôi tiếp tục tiến triển và tôi biết rất rõ nhu cầu và những vấn đề của anh ta.

Giờ đây, đã đến lúc thích hợp, tôi hỏi, với vẻ ngượng ngùng khiêm tốn như khi Oliver Twist hỏi xin một bát cháo hoa: "Xem nào... tôi

không biết những thứ này đáng giá bao nhiêu. Thực ra, tôi không có ý định gì. Nhưng John, tôi muốn khuyến khích anh tiếp tục duy trì công việc kinh doanh. Anh biết các chi phí của anh. Tôi nói thật với anh điều tôi định làm, John, vì tôi tin tưởng anh và lời gợi ý của anh về chiếc máy tốt nhất, vì vậy tôi tin là giá anh đưa ra là giá phải chăng. Tôi không định gây khó khăn cho anh. Cho dù anh đưa ra bất kỳ con số nào thì đó đều là giá phải chăng – tôi sẽ thanh toán ngay bây giờ".

"Cảm ơn Herb", John nói với vẻ hài lòng.

Tôi tiếp tục, vẫn vẻ thân mật: "Tôi tin vào lòng chân thành của anh, John. Tôi hiểu anh. Tôi sẽ không băn khoăn về những con số anh đưa ra, cho dù tôi có thể có được một cái giá tốt hơn nếu tới các cửa hàng khác."

John viết giá xuống, mặc dù anh ta lấy tay phải che nó đi, không cho tôi thấy.

"Tôi muốn anh có được một khoản lợi nhuận tương đối, John... Nhưng, tất nhiên, tôi cũng muốn có được một vụ mua bán phải chăng."

Tại thời điểm này, tôi đã đưa ra nhiều thông tin hơn (Hãy nhớ rằng tôi vào cửa hàng này với chỉ thị mua một chiếc ti vi Sony 21 inch có điều khiển từ xa). Tôi nói: "Đợi một chút... giá sẽ thế nào nếu tôi mua thêm chiếc Sony có điều khiển từ xa? Liệu có chiết khấu trên tổng giá không?"

"Ý anh muốn nói tới một vụ mua bán trọn gói?"

"Đúng rồi, tôi nghĩ về điều này vì những gì anh đã nói với tôi lúc trước", tôi nói nhỏ.

Anh ta lẩm bẩm: "Tất nhiên, đợi tôi một chút để tôi tính tổng giá."

Khi anh ta sẵn sàng đưa cho tôi giá cuối cùng, tôi nói: "Thêm một thứ nữa tôi muốn nói với anh. Tôi mong rằng số tiền tôi thanh toán cho anh là công bằng – một giao dịch mà cả hai đều có lợi. Nếu được, khi công việc kinh doanh cần một cái tương tự trong vòng ba tháng, anh cũng sẽ thực hiện vụ mua bán đó."

Trong khi tiếp tục nói, tôi chú ý thấy anh ta gạch chéo giá đã viết. Tôi nói: "Nhưng John, nếu tôi biết rằng niềm tin của tôi đặt không đúng chỗ, sự thất vọng này sẽ ngăn tôi không thực hiện thêm bất kỳ một giao dịch nào nữa."

Anh ta lẩm bẩm: "Tất nhiên, đợi tôi một chút, tôi cần phải đi vào phòng trong. Tôi sẽ trở lại ngay."

Sau khi tham khảo một cuốn sách, anh ta quay lại ngay và viết ra một con số khác.

Tiếp theo những gì mà anh ta đã nói trước đó, tôi mạo muội nói: "Mấy phút trước đây, tôi đã nghĩ về những gì anh nói. Đấy là vấn đề về tiền mặt. Nó gợi cho tôi một ý tưởng mà trước đây tôi chưa nghĩ tới. Tôi sẽ trả tiền cho tất cả những thứ này, nhưng… liệu tôi có thể trả cho anh bằng tiền mặt không?"

"Ồ, tất nhiên là được", anh ta trả lời, "điều đó rất tốt với tôi, đặc biệt là vào lúc này." Vừa trả lời tôi, anh ta vừa ghi một con số khác vào cuốn sổ tay của mình.

Tôi mím môi suy nghĩ và nói: "Anh sẽ lắp đặt nó cho tôi phải không? Anh biết đấy, tôi sẽ không ở trong thị trấn."

Anh ta nói với tôi: "Ồ, có chứ. Tôi sẽ lắp đặt cho anh."

"Được rồi. Vậy, anh hãy đặt giá đi", Tôi nói.

Anh ta thông báo giá trọn gói là 1.528,30 đô-la. Sau này, tôi biết được con số đó tượng trưng cho một vụ chuyển giao hợp tác công bằng.

Tôi lao tới một ngân hàng cách đó ba ngôi nhà, ghi hóa đơn rút tiền, lấy số tiền mặt tương ứng rồi quay trở lại chỗ John. Lúc đó là 10 giờ 5 phút. Nhiệm vụ đã hoàn thành!

Đặc trưng "Kế hoạch cuộc chơi":

1. Xây dựng niềm tin. Vì cách tiếp cận ban đầu của tôi rất thành thật, thân thiện, thoải mái và không xã giao nên đã buộc người bán phải đối xử với tôi cũng như vậy.

2. Nắm bắt thông tin. Tôi đặt câu hỏi, lắng nghe câu trả lời với sự thấu hiểu và truyền đạt sự thông cảm, hiểu biết lẫn nhau.

3. Đáp ứng những nhu cầu của người bán. Cả cách tiếp cận (quá trình tiếp cận) và cách tôi chốt lại lời đề nghị đều tập trung trực tiếp vào việc đáp ứng các nhu cầu có một không hai của người chủ cửa hàng.

4. Sử dụng ý tưởng của người bán. Tôi thường vận dụng các ý tưởng

mà người bán đã đề cập đến trước đó.

5. Chuyển sang mối quan hệ hợp tác. Điều quan tâm của tôi là làm thế nào để người chủ cửa hàng coi tôi là khách hàng thường xuyên chứ không phải là khách hàng chỉ tới một lần.

6. Giảm thiểu rủi ro. Mặc dù tôi đã chuẩn bị để chấp nhận cái giá được đưa ra nhưng những rủi ro mà tôi phải đối mặt cũng ở mức tối thiểu. Bằng cách xây dựng một mối quan hệ, cung cấp thông tin từ từ và tận dụng sức mạnh của đạo đức cũng như các lựa chọn cho tương lai, tôi đã giảm thiểu rủi ro một cách đáng kể.

7. Hãy nhận lấy sự giúp đỡ của người bán. Bằng cách thu hút sự tham gia của người bán, tôi đã sử dụng các dữ liệu và kiến thức về chi phí của anh ta để giải quyết các vấn đề của chúng tôi.

John không chỉ lắp đặt các thiết bị rất tốt mà còn cho tôi một chỗ ghi băng miễn phí – đó là điều mà tôi thậm chí còn không dám mơ tới. Và hai tháng sau đó, tôi hoàn thành các cam kết của mình cuộc mua bán thứ hai. Kể từ đó, chúng tôi trở thành bạn bè và có mối quan hệ thân thiết, tin tưởng lẫn nhau.

Nói tóm lại, lòng tin đã được xây dựng thì có xu hướng tồn tại lâu dài. Bạn có thể đã thấy nhiều người không còn yêu nhưng ít khi bắt gặp những người không còn thích ai đó hay cái gì đó. Thiếu tin tưởng tức là bạn đang xây dựng nền móng của một mối quan hệ trên cát lún. Vì vậy, trong kinh doanh, nếu bạn muốn thành công, yếu tố tiên quyết chính là xây dựng lòng tin. Bạn càng xây dựng được lòng tin sớm bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu.

2. Đạt được cam kết

Không cá nhân nào là một thực thể tách rời. Tất cả mọi người đều chịu tác động của những người xung quanh. Từ chủ ngân hàng tới ông chủ của bạn đều đang nhận được sự khích lệ tiếp tục duy trì vị trí hiện có. Thậm chí cả những nhà lãnh đạo, lãnh đạo một bang hay một gia đình, đều có một tổ chức đứng sau và giúp họ định hình các quyết định. Trên thực tế, lãnh đạo có nghĩa là thông qua những quyết định đã được quyết.

Giả định rằng bạn cần được ông chủ cho phép để lấy một vài thứ. Trong lúc cố gắng thuyết phục ông ta, bạn rút ra một kết luận là ông ta thật ngu ngốc. Bạn lẩm bẩm: "Lão này thật không thể nào tin được, chẳng phải con người. Nói chuyện với lão cứ như là nói chuyện với cái điện thoại vô tri vô giác. Có lẽ là gen của lão có vấn đề!"

Giải pháp cho vấn đề này có lẽ không phải là ngoan ngoãn gợi ý, thuyết phục ông ta đi xét nghiệm gen hay tiếp tục đối đầu với ông ta. Hãy tìm một ai đó rất quan trọng với ông chủ và nhờ họ giúp bạn thuyết phục ông ta. Việc thuyết phục được ông chủ làm theo ý tưởng của bạn sẽ làm nên những điều kỳ diệu.

Trừ những ẩn sĩ và những người thích sống ẩn dật, xa lánh mọi người, tất cả mọi người đều có một tổ chức nào đó xung quanh. Điều này đúng với ông chủ của bạn và bạn nữa. Trong một bối cảnh cụ thể, bạn được nối với một mạng gồm nhiều mối quan hệ. Đó là những người mà bạn lắng nghe, nói chuyện ở nơi làm việc và ở nhà. Bạn có bạn bè, thuộc cấp, những người cùng cộng tác, những người cùng địa vị và những mối quan hệ khác mà bạn đánh giá và tôn trọng quan điểm của họ. Đó là những người có một "trọng lượng" nhất định vì có thể trong tương lai bạn sẽ cần đến họ. Mạng lưới này hình thành nên tổ chức của bạn. Bạn có thể là trục chính của mạng lưới ấy nhưng những thực thể quay quanh bạn có ảnh hưởng tới hành vi của bạn.

Nếu bằng cách nào đó tôi có thể tác động tới tổ chức của bạn, chuyển động của nó có thể bị chệch khỏi quỹ đạo ban đầu. Hãy nghĩ về điều này trong giây lát. Tại sao bạn lại làm một số việc nhất định nào đó? Tại sao bạn đang sống ở nơi này? Tại sao bạn lại lái một loại xe nhất định? Có phải tất cả các quyết định đó đều là của bạn không? Hay chính tổ chức của bạn, cho dù nó tồn tại ở trạng thái nào, tác động tới hành vi của bạn? Nếu bạn tự cân nhắc những điều đó, bạn sẽ phải thừa nhận rằng rất nhiều lựa chọn của bạn, hay ít nhất là một phần những lựa chọn ấy, là do người khác quyết định. Bạn có thể thường quyết định bằng cách làm theo những gì đã được sắp đặt từ trước.

Triết gia người Mỹ Emerson từng nói: "Tất cả mọi vật đều ở trên yên ngựa và chúng điều khiển con người." Để tôi dẫn ra đây một ví dụ từ kinh nghiệm bản thân, đó là khi tôi nhận thấy nhà lãnh đạo rất giống một hình chạm bằng gỗ trên một con tàu Nauy.

Vài năm trước đây, tôi sống trong một cộng đồng mộc mạc, chất phác Libertyville ở phía bắc Illinois. Tôi có năm mẫu đất đồi với những cây sồi to lớn và một ngôi nhà có chín căn phòng xây theo kiểu truyền thống. Tôi vẫn nghĩ mình thật hạnh phúc khi ở đó cho tới một buổi sáng, vợ tôi giải thích rằng chúng tôi không hạnh phúc như vậy. Cô ấy nói: "Các hệ thống giá trị ở đây không phù hợp với chúng ta. Ở đây không có phương tiện giao thông công cộng. Hơn nữa, bọn trẻ không được giáo dục tốt ở trường địa phương." Tôi vừa xoa cằm suy nghĩ vừa uống nốt cốc cà phê, rồi

chúng tôi quyết định chuyển nhà.

Do tôi thường xuyên vắng nhà nên gánh nặng tìm nhà mới trút xuống vai vợ tôi. Thị trường nhà đất đình trệ khi cô ấy nhận thấy thị trường bất động sản đã thay đổi trong bảy năm qua. Việc giá cả đang lên với tốc độ tên lửa chỉ là một chuyện, tự mình đối đầu với vấn đề đó lại là chuyện khác.

Dù thất vọng nhưng vợ tôi vẫn tiếp tục cuộc tìm kiếm vô ích trong suốt hai tháng. Trong suốt thời gian đó, tôi vẫn rất vui vẻ vì không phải là người đi tìm nhà. Trong kỳ nghỉ cuối tuần, để lên dây cót tinh thần cho vợ, tôi nói với cô ấy những thứ đại loại như: "Hãy tiếp tục làm tốt nhé! Cuối cùng thì tất cả những nỗ lực của em sẽ được đền đáp xứng đáng."

Những lời nói đó không giúp cải thiện mối quan hệ giữa tôi và cô ấy. Để đối phó lại với thái độ của tôi, cô ấy quyết định tôi cần được rèn luyện tính nhạy cảm. Để giúp tôi trở nên nhạy cảm với thực tế thị trường, cô ấy tìm cách lôi cuốn tôi vào việc tìm hiểu những ngôi nhà được rao bán vào cuối tuần.

Mỗi đêm thứ sáu tôi đều về nhà rất muộn và nằm lăn ra giường, hy vọng sẽ ngủ được một chút. Nhưng điều đó lại không có trong kế hoạch của vợ tôi. Mỗi sáng sớm, vợ tôi đều đánh thức tôi và pha cho tôi một cốc cà phê. Sau đó, suốt cả ngày thứ bảy, cô ấy bắt tôi xem xét các ngôi nhà. Ngày chủ nhật cô ấy lại lặp lại công việc y như ngày thứ bảy cho tới khi tôi phải ra sân bay. Tôi phải chịu cái cảnh như vậy trong suốt ba tuần liền.

Cuối cùng, giận điên người, tôi nói tuột ra: "Xem này, em nói muốn tự mình thực hiện, tự mình chịu trách nhiệm và hoàn thành công việc. Em được tự do lựa chọn! Tại sao em không mua một ngôi nhà nào đó? Và khi mua xong thì em báo cho anh biết. Em gửi cho anh một tin nhắn và anh sẽ cảm thấy rất hạnh phúc được chuyển đến nhà mới cùng em và các con!" Tôi ngừng lại, suy nghĩ và tiếp tục: "Trên thực tế, anh cũng không biết tại sao anh lại đang tìm nhà vì thậm chí anh cũng không ở nhà nhiều đến thế." Nói cách khác, tôi "cho cô ấy có quyền đàm phán".

Trong suốt vài tuần sau đó, tôi biết cô ấy vẫn đang tìm nhà. Điều đó cũng không làm tôi bận tâm vì tôi không phải tìm kiếm nữa. Đó là sau cái tuần định mệnh mà tôi đã kể ở trên.

Khi không ở nhà, mà hầu hết thời gian tôi đều không ở nhà, tôi vẫn thường gọi điện về nhà hàng đêm. Thú thật, tôi không phải là

người nói chuyện điện thoại hấp dẫn. Trong nhiều năm, tôi dần hình thành một lối mòn trong các cuộc trò chuyện qua điện thoại. Cái cách mở đầu câu chuyện thông thường của tôi lúc nào cũng là: "Chào em! Mọi việc thế nào rồi?" Và câu trả lời mà tôi yêu thích đó là: "Ổn cả!" Sau đó, tôi tiếp tục: "Có gì mới không?" và câu trả lời yêu thích của tôi là: "Không có gì mới cả!"

Và bây giờ tôi sẽ kể về cái tuần lạ lùng đó của chúng tôi. Các cuộc hội thoại liên tục bị phá kỷ lục của tôi được lặp lại vào tối thứ hai, thứ ba, thứ tư với những câu hỏi và câu trả lời đã quá quen thuộc. Tối thứ năm tôi gọi về nhà và một lần nữa tôi lại hỏi: "Chào em, mọi việc thế nào rồi?"

Vợ tôi trả lời: "Ổn cả!"

"Có gì mới không?", tôi tiếp tục (Liệu có cái gì mới mẻ cơ chứ? Tôi vừa mới nói chuyện với cô ấy tối hôm qua mà).

Cô ấy nói: "Em đã mua một ngôi nhà."

"Cái gì cơ? Em nói lại có được không?"

"Ồ, em đã mua một ngôi nhà", cô ấy nói một cách không bình thường.

"Khoan đã", tôi cắt ngang, "Anh tin là em đang sai về mặt ngữ nghĩa đấy. Điều em muốn nói có nghĩa là em đã thấy một ngôi nhà yêu thích."

"Đúng", cô ấy trả lời, "và em đã mua nó."

Có một cục gì đó nghèn nghẹn trong cổ tôi: "Không, không, ý em là em đã thấy một ngôi nhà yêu thích và đã đưa ra lời đề nghị mua nó."

"Đúng!", cô ấy nói, "Họ đã chấp nhận giá đó và chúng ta đã có nó."

Tôi nói một cách khó nhọc: "Em m…m…m…mua một ngôi nhà? Hẳn một ngôi nhà? Không thể nào!"

"Ồ, có chứ", cô ấy khẳng định sự thật, "Điều đó thật dễ dàng. Ngôi nhà đó được xây cách đây 55 năm. Nó hướng ra phía hồ Michigan."

Có cái gì đau nhói xuyên qua vai tôi rồi chạy xuống tay trái của tôi. Tôi cứ lắp bắp liên tục và liên tục: "Em m…m…m…mua một ngôi

nhà."

"Đúng vậy", "đối tác" của tôi khẳng định.

Cuối cùng, khi nhận ra tôi đang căng thẳng, vợ tôi hạ thấp giọng và nói thêm: "Em đã viết trong bản hợp đồng là vụ mua bán này chỉ được tiến hành khi có sự đồng ý của anh."

Cơn đau ở tay trái của tôi giảm đi đôi chút: "Ý em là nếu anh không tán thành, em có thể hủy hợp đồng và không mua ngôi nhà đó nữa?"

"Tất nhiên", vợ tôi trấn an tôi, "Chúng ta có thời hạn đến mười giờ sáng ngày thứ bảy. Nếu anh thật sự không thích nó, chúng ta có thể rút lui và hủy hợp đồng. Điều đó có nghĩa là em phải tìm kiếm lại từ đầu."

Tối thứ sáu tôi về nhà muộn. Hôm sau, tôi dậy sớm và cảm thấy vui vẻ. Vợ tôi và tôi sẽ đi xem ngôi nhà mà cô ấy muốn mua. Tuy nhiên, chỉ có tôi – người được có quyền lãnh đạo gia đình – mới là người xem xét ngôi nhà và đưa ra quyết định. Cả hai chúng tôi ăn mặc thật diện và đi ra ngoài, bước vào chiếc "xe sĩ quan chỉ huy". Nhà lãnh đạo ngồi sau tay lái và người "đồng sự" ngồi bên.

Chúng tôi lái xe đi và tôi nói với vợ: "Em này, có ai biết về ngôi nhà mà em gần như đã mua không?"

"Ồ, có chứ."

"Ai mà có thể biết được cơ chứ? Điều này mới xảy ra thôi mà!"

"Rất nhiều người biết", cô ấy trả lời tôi.

"Ai?", tôi vẫn ngoan cố.

"Ồ, trước tiên là tất cả hàng xóm và bạn bè của chúng ta. Thực ra là họ đang chuẩn bị một bữa tiệc chia tay vào tối ngày hôm nay."

Cơ hàm của tôi thắt chặt lại: "Em nói 'trước tiên' nghĩa là sao? Còn những ai biết nữa?"

"Ồ, gia đình của chúng ta cũng biết – gia đình anh và gia đình em. Trên thực tế, mẹ em đã đặt làm rèm cửa cho phòng khách rồi. Em đã gọi cho mẹ để thông báo các số đo."

Tôi rẽ ở một khúc cua trong khi ruột gan rối bời.

“Thế còn có ai biết nữa?”

“Bọn trẻ cũng biết. Chúng kể với bạn bè, kể với cô giáo và chúng đã chọn được phòng ngủ của mình. Thậm chí, Sharon và Steven đã đặt mua đồ đạc cho căn phòng mới của chúng ở một cửa hàng rồi.”

“Thế còn con chó của chúng ta thì sao?”, tôi hỏi, cố gắng ngăn động mạch trên trán đập mạnh.

“Ồ, con Fluffy đã ở đó rồi. Nó đánh hơi xung quanh cứ như thể chỉ nó mới làm được như vậy. Nó thích cái vòi nước chữa cháy của nhà hàng xóm lắm. Và một anh chàng chó dễ thương ở cuối xóm đã lọt vào mắt xanh của Fluffy.”

Điều gì đang xảy ra vậy? Tổ chức đang chuyển động ra xa khỏi người lãnh đạo, đó chính là điều đang xảy ra! Đó là lý thuyết Zic Zac về hành vi tổ chức. Như bạn biết đấy, tất cả các tổ chức đều kề vai sát cánh bên nhau. Tất cả mọi thành viên đều đi đều bước, người nọ kế tiếp người kia. Thế rồi bỗng nhiên, chẳng hề báo trước, toàn bộ đội quân ấy di chuyển lộn xộn, trái rồi phải như kiểu hình zic zac.

Khi điều này xảy ra, người chỉ huy sẽ bị bỏ rơi, đứng ở phía bên trái và lắp bắp: “Chuyện gì đã xảy ra? Họ đi đâu cả? Mọi người đâu hết rồi?” Hiện tượng này được biết đến với cái tên cô đơn mà không có một điếu thuốc.

Trong trường hợp của tôi, người lãnh đạo cô đơn ở một phía và tổ chức của anh ta đã chạy về phía khác. Theo bạn nghĩ thì người lãnh đạo – lúc đó hoàn toàn cô đơn – nên làm gì trong hoàn cảnh đó? Anh ta chỉ việc phê chuẩn một việc đã được quyết định để giữ lấy cái danh người lãnh đạo.

Có vẻ như vợ tôi biết về đàm phán nhiều hơn tôi. Cô ấy hiểu rằng, khi cả cơ thể di chuyển thì cái đầu cũng phải di chuyển theo.

Điều mà vợ tôi làm là đạt được sự cam kết ủng hộ quyết định của cô ấy từ những người quan trọng với tôi. Cô ấy đã ứng dụng câu nói: “Xin tha thứ dễ hơn là xin phép”. Cô ấy đặt tôi vào sự đã rồi, một thực tế rất phức tạp. Để giữ được hình ảnh của người lãnh đạo, tôi làm theo những gì đã được sắp đặt từ trước. Ký vào bản hợp đồng chỉ đơn giản là tôi đang phê chuẩn những gì mà vợ, con, gia đình, bạn bè, hàng xóm và tất nhiên là cả con chó của tôi đã quyết.

Đừng bao giờ coi ai đó là một thực thể cô lập, tách rời. Hãy xem xét

những người mà bạn muốn thuyết phục trong một bối cảnh nhất định. Hãy coi họ là cốt lõi và xoay quanh cái lõi ấy là nhiều người khác. Hãy cố gắng để được những người khác ủng hộ và bạn sẽ tác động được tới vị trí cũng như chuyển động của cái lõi ấy.

3. Giải quyết xung đột

Để giành được chỗ đứng tốt trong xã hội, bạn luôn phải đối mặt với những rắc rối và phiền toái, với những người luôn muốn cạnh tranh với bạn. Chẳng có gì là không tốt khi có những người như vậy ở xung quanh mình. Nhờ sự cạnh tranh, thi đấu với họ, tư duy của bạn trở nên sắc bén, kỹ năng được nâng cao và cuộc sống thêm phần thú vị. Sau mỗi cuộc thi đấu công bằng như vậy, bạn có dịp nhìn lại bản thân, giúp bạn trưởng thành và phát triển hơn. Đại thi hào Mỹ Walt Whitman từng viết: "Chẳng phải là bạn học được rất nhiều điều từ những người luôn đối đầu với bạn hay sao?"

Cuộc sống là chuỗi những đối lập và cạnh tranh. Toàn bộ hệ thống cơ bắp của bạn cũng phát triển nhờ sự đối lập. Khi một đứa trẻ lần đầu tập đứng, nó phải chống lại lực cản của trọng lực và cố gắng để không bị ngã. Tuy nhiên, khi nó kiên trì đứng dậy, toàn bộ hệ thống cơ ở tay, chân và lưng có điều kiện phát triển. Đối mặt với những điều trái ngược giúp bạn luôn tỉnh táo và có ý thức phấn đấu.

Để có thể giành được thứ mình muốn, bạn phải cạnh tranh. Nếu không có đối thủ, bạn đang giậm chân tại chỗ. Thực chất của vấn đề là bạn không cố gắng vượt chướng ngại vật để giành được điều mình muốn. Giả định rằng bạn không làm gì cả, bạn cũng sẽ sớm gặp đối thủ. Ông chủ, đồng nghiệp, bạn bè, gia đình và những người khác sẽ phản đối nếu bạn không có hành động gì. Cuối cùng, bạn có thể cũng muốn vượt qua chính mình, khi bạn cố gắng để mọi người không thấy thất vọng về mình. Vậy vấn đề không phải là liệu bạn có phải đối mặt với những điều trái ngược hay không. Vấn đề là những điều trái ngược đến từ đâu.

Những điều trái ngược có thể xuất phát ở hai dạng:

A. những đối thủ về quan điểm;

B. những đối thủ cảm tính.

A. Những đối thủ về quan điểm

Những đối thủ về quan điểm là những người luôn bất đồng với

bạn về một vấn đề hay một lựa chọn nào đó. Sự bất đồng thường là về những vấn đề mang tính lý thuyết. Bạn nói: "Tôi nghĩ là chúng ta phải làm theo cách này."

Anh ta lại nói: "Không, tôi nghĩ cách kia hay hơn." Để giải quyết những bất đồng quan điểm kiểu này, bạn nên sử dụng phương pháp mà tôi đã đề xuất ở chương trước. Nhờ đó, các bạn có thể cùng đi đến một quyết định mà cả hai bên đều cảm thấy vừa ý.

Hãy nhớ, phương pháp của tôi khuyến khích các bạn cùng đóng góp ý kiến, thông tin, kinh nghiệm và cảm tưởng để đi đến một quyết định có lợi cho hai bên. Thậm chí, nếu hai bên làm việc cùng nhau, họ có thể đạt được kết quả tuyệt vời. Điều này xảy ra khi kết quả cuối cùng trội hơn đóng góp của cả hai bên. Mọi người đã hợp lực với nhau khi "kết quả cuối cùng lớn hơn tổng của các phần riêng lẻ" hay một cộng một bằng ba. Nói cách khác, sự nhất trí cuối cùng có thể mang đến cho hai bên nhiều hơn những gì mong đợi.

Chuyện này xảy ra khi bạn sử dụng áp lực của nghịch cảnh hay cạnh tranh để giành được thứ mong muốn. Bằng cách này, một đối thủ về quan điểm luôn là một đồng minh tiềm năng. Một giải pháp tổng hợp tốt hơn cho cả bạn và đối thủ, tuy nhiên tại sao chúng ta khó lòng đạt được kết quả như vậy?

Nguyên nhân là do hầu hết mọi người đều vi phạm điều mà chúng ta gọi là xây dựng lòng tin và khởi đầu với sự nhất trí về vấn đề cần giải quyết. Thay vào đó, họ bắt đầu đàm phán với người có ý kiến bất đồng bằng cách tuyên bố lựa chọn hay giải đáp của mình. Thậm chí, họ còn nhấn mạnh rằng giải pháp của mình là mệnh lệnh và tối ưu. Cảm giác bị thách thức và phải đương đầu với đối thủ khiến bạn phản ứng như vậy. Phút chốc, hai bạn đứng ở hai đầu cầu trong thế đàm phán đầy tính cạnh tranh một mất một còn. Một đồng minh đầy tiềm năng bỗng chốc trở thành đối thủ.

Khi hai bên nhận ra tình thế khó xử này, họ có thể xông vào ẩu đả với ý nghĩ: "Cách của tôi hay hơn cách của anh." Sau khi đã gây ra quá nhiều thiệt hại, họ có thể tiến tới chia sẻ thông tin, cùng nhau bàn bạc và giải quyết vấn đề, khi đó một kết cục mà cả hai bên cùng chiến thắng vẫn có thể xảy ra.

Tuy nhiên, nếu họ khăng khăng không chịu thay đổi, nỗ lực cuối cùng để hòa giải và xóa bỏ thế đối lập cũng tan biến. Cố gắng đàm phán để đi tới thống nhất và đưa ra giải pháp tối ưu cũng khó như cố gắng để chặt một cây gỗ lim bằng con dao bỏ túi. Dù bạn cố

gắng rất lâu để chặt nó nhưng nó vẫn trơ trơ. Không có cái gì dễ dàng và bạn cũng không đạt được kết quả gì.

Ví dụ, bạn xin vào làm việc ở công ty của tôi với mức lương là 50.000 đô-la. Đó là điều mà bạn cho là mình đáng được hưởng. Dựa vào hệ thống lương của công ty và nhiều yếu tố khác, tôi đưa ra mức lương là 30.000 đô-la. Đó là quyết định của tôi. Bạn lặp đi lặp lại rằng 50.000 đô-la là mức lương thấp nhất rồi. Tôi tái khẳng định rằng 30.000 đô-la là mức cao nhất tôi có thể trả. Tôi từ chối thay đổi. Bạn cũng từ chối thay đổi. Bạn không chịu hạ thấp đòi hỏi. Tôi cũng không trả mức lương cao hơn.

Để phá vỡ thế bế tắc này và trên tinh thần hợp tác, tôi nói: "Được rồi, có thể tôi sẽ trả cho anh 30.200 đô-la."

Một cách mỉa mai, bạn đáp trả: "Được rồi, có thể tôi sẽ hạ xuống 49.990 đô-la." Chúng ta húc đầu vào nhau như hai con dê núi trên vách đá.

"Ý gì đấy?", cuối cùng bạn cũng hỏi.

"Là thế đó", tôi đáp trả.

Bạn giận dữ bỏ đi và tìm kiếm việc làm ở nơi khác. Tôi mở tập hồ sơ trong ngăn kéo bàn một cách cáu kỉnh và bắt đầu lục tìm ứng viên mới trong đống lý lịch đó.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta – những đối thủ về quan điểm – bắt đầu cùng tìm kiếm giải pháp cho vấn đề này? Dần dần, khi đã xây dựng được lòng tin, chúng ta chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, suy nghĩ và nhu cầu với nhau. Chúng ta tiến bộ khi người này lắng nghe quan điểm của người kia và có thể nhìn mọi vật từ góc độ của người đó cũng như của chúng ta. Và bây giờ chúng ta có thể hiểu được áp lực của người kia và khi cuối cùng cả hai bên cùng khẳng định được mức lương mình đáng được hưởng và đáng phải trả, chúng ta có thể hiểu được căn nguyên của mọi vấn đề.

Chúng ta đã gần như cạn kiệt mong muốn cố gắng đàm phán nhưng rào cản vẫn còn đó và mức lương chúng ta đưa ra vẫn còn cách nhau rất xa. Giả sử lúc đó tôi lấy bình và rót hai cốc nước, sau đó đề nghị rằng: "Chúng ta có thể tạm thời gác lại cuộc thảo luận về lương bổng và nói về những phúc lợi khác có thể đáp ứng được nhu cầu nào đó của anh."

Bạn gật đầu đồng ý. Chúng ta cùng nhau xây dựng một hợp đồng mới, trong đó có tính đến những hạn chế, giới hạn và mong muốn

của tôi và bạn. Tất cả những điều đó giúp chúng ta chuyển mối quan tâm từ lĩnh vực lương bổng, lĩnh vực mà tôi bị giới hạn, sang sử dụng lợi thế của những lĩnh vực khác mà tôi có thể linh động thay đổi.

Sau một cuộc thảo luận cho và nhận thẳng thắn, chúng ta có thể thảo ra một bản hợp đồng lao động, trong đó mặc dù bạn chỉ nhận được mức lương là 30.000 đô-la, nhưng bạn có thể tăng thu nhập bằng cách khác. Hợp đồng cuối cùng bao gồm những điều khoản cho bạn hưởng nhiều lợi ích mà giá trị còn lớn hơn 20.000 đô-la, chúng là một vài trong số những điều khoản sau:

1. Một chiếc xe ô tô của công ty.

2. Một bản tính công tác phí.

3. Thẻ thành viên của câu lạc bộ thể thao ngoài trời.

4. Được chia lợi nhuận.

5. Một khoản lợi tức cho quỹ lương hưu của bạn.

6. Một khoản vay lãi suất thấp.

7. Phiếu khám bệnh miễn phí.

8. Phiếu trợ cấp chăm sóc răng.

9. Bảo hiểm nhân thọ miễn phí.

10. Phiếu nằm viện với 85% chi phí của công ty.

11. Cơ hội học tập tương lai cho bạn.

12. Một số cổ phiếu.

13. Thời gian nghỉ cộng thêm.

14. Thêm một tuần đi nghỉ mát.

15. Một văn phòng mới có cửa sổ.

16. Một nơi đỗ xe đặc biệt dành cho bạn.

17. Cơ hội học tập dành cho con cái của bạn.

18. Chi phí chuyển việc.

19. Thưởng mỗi khi hoàn thành tốt một dự án.

20. Thư ký riêng.

21. Công ty sẽ mua nhà cũ của bạn nếu cần thiết.

22. Một chuyến đi hàng năm được bao toàn bộ chi phí đến hội nghị của Hiệp hội Công nghiệp ở Hawaii.

23. Được hưởng phần trăm khi phát triển một sản phẩm mới.

Rõ ràng là tôi vừa bàn về vấn đề có thực trong bất cứ bản hợp đồng nào tôi biết. Danh sách này đã được xem xét cẩn thận và tăng thêm những mục cần thiết để giúp bạn hiểu được tiền hay trong một vài trường hợp là thỏa mãn cá nhân có thể được đáp ứng bằng những kiểu lương khác.

Những điều khoản này cũng tiêu tốn tiền của công ty, nhưng chúng thuộc phạm trù khác và có thể chấp nhận được. Cuối cùng, không giống như lương, những khoản phúc lợi này không bị đánh thuế thu nhập. Vì vậy, ở mức độ nào đó, giá trị thực của nó lớn hơn rất nhiều so với những gì bạn được trả. Bạn vừa được cảm nhận giá trị của kết quả tổng hợp.

Hãy luôn nhớ rằng 24 điều khoản tăng thêm này chưa phải là một danh sách hoàn chỉnh và với bạn, một vài điều khoản trong đó có giá trị lớn hơn hoặc thấp hơn, tùy thuộc vào nhu cầu cụ thể của bạn. Chúng chỉ là tiền ở dạng khác và lương được trả bằng một cách khác.

Nếu bạn là một ứng viên triển vọng, cách chi trả được thay hình đổi dạng này có thể đáp ứng nhu cầu của bạn nhiều hơn là số lương 50.000 đô-la. Giả sử hợp đồng đầy tính sáng tạo này rất hợp lý, một thứ mà bạn đáng được nhận, bạn cũng không cần phải thương xót ông chủ; một nhà kinh doanh có kinh nghiệm vẫn thu được cái gì đó từ phí tổn của mình.

Đó là một ví dụ mang tính giả thuyết về việc thay đổi hình thức đàm phán để đáp ứng yêu cầu quan điểm của đối thủ quan điểm. Dưới đây là một ví dụ thực tế.

Vài năm trước, tôi đại diện cho một tập đoàn lớn đang cố gắng mua một mỏ than ở Bắc Ohio. Ông chủ mỏ than là một nhà đàm phán khó tính, ông ta đòi giá 26 triệu đô-la. Chúng tôi đưa ra mức giá khởi điểm là 15 triệu đô-la.

“Anh đùa đấy à?”, ông ta giận dữ quát lên.

Chúng tôi thành thực trả lời: “Không, chúng tôi rất nghiêm túc. Nhưng nếu ông ra giá thực, chúng tôi sẽ xem xét.”

Ông chủ mỏ than vẫn cứng rắn không chịu hạ giá.

Trong vài tháng kế tiếp, người mua trả giá cao dần 18 triệu đô-la, 20 triệu đô-la, 21 triệu đô-la và 21,5 triệu đô-la. Tuy nhiên, người bán từ chối hạ giá. Hai bên rơi vào thế bí, không bên nào chịu thay đổi. Tình huống là thế nào? Một bên trả 21,5 triệu đô-la, một bên đòi 26 triệu đô-la. Như tôi đã nói ở trên, bạn gần như không thể có một cuộc đàm phán sáng tạo nếu chỉ có một kết luận duy nhất. Vì bạn không có thông tin về nhu cầu của hai bên, thật là khó để thay đổi được cách thức đàm phán và nội dung hợp đồng.

Không hiểu tại sao ông chủ mỏ than lại không chấp nhận một mức giá có vẻ như là rất công bằng đó, tôi quyết định mời ông ta ăn tối thường xuyên. Trong mỗi bữa ăn, tôi đều giải thích tại sao công ty lại rất có lý khi trả giá như vậy. Người bán thường lầm lì không nói hoặc thay đổi chủ đề nói chuyện. Một tối, do tôi tấn công quá dữ dội, ông đã đáp trả: “Anh biết không, anh trai tôi đã đưa ra giá 25,5 triệu đô-la và một số chi phí khác cho mỏ than của mình.”

“A”, tôi thầm nghĩ, “Đó là lý do tại sao ông ta nhất quyết phải bán với mức giá đó. Ông ta có những nhu cầu khác mà chúng tôi vô tình không để ý tới.”

Hiểu thấu được căn nguyên vấn đề, tôi đã hội ý riêng với giám đốc phụ trách cuộc mua bán này: “Chúng ta phải tìm hiểu chính xác anh trai ông ta đã nhận được những gì. Sau đó, chúng ta sẽ tìm cách ra đề nghị phù hợp.” Rõ ràng là chúng tôi đang phải giải quyết những nhu cầu cá nhân rất quan trọng, mà với những giá trị thị trường đơn thuần nó không có ý nghĩa gì.

Ông giám đốc phụ trách bảy tỏ sự đồng tình với tôi và quyết định đi theo hướng đó. Chẳng bao lâu sau, cuộc đàm phán kết thúc. Mức giá cuối cùng nằm trong khoảng mà ngân sách của công ty có thể chi trả, tuy nhiên số tiền chi trả và những khoản cộng thêm khiến ông chủ mỏ than cảm thấy làm tốt hơn anh trai mình rất nhiều.

B. Những đối thủ cảm tính

Để đối phó với những đối thủ khác biệt về quan điểm, bạn nên đưa

ra các lý lẽ có tính tư duy và xác thực cao. Trong tình huống này, có thể lúc đầu hai bên có nhiều điểm chưa thống nhất, nhưng sau đó, vấn đề được giải quyết ổn thỏa.

Một đối thủ cảm tính là một đối thủ có những phản ứng đầy bản năng. Kiểu người này trong các cuộc đàm phán sẽ không chỉ bất đồng với bạn về quan điểm mà còn bất đồng với chính con người bạn. Anh ta thậm chí còn dám quy kết rằng, đằng sau lập trường mà bạn bảo vệ là những động cơ rất xấu xa và thâm hiểm. Điều này khiến không khí trở nên căng thẳng và những lời chỉ trích, buộc tội, đôi co xảy ra là điều khó tránh khỏi. Rõ ràng trong những trường hợp như thế, cuộc đàm phán khó có thể thu được "trái ngọt", nghĩa là không có vấn đề nào được giải quyết.

Khi bạn khiến đối thủ rơi vào trạng thái bị kích động, người đó sẽ để bụng và khó mà buông tha cho bạn. Lúc đó, mọi ý kiến, bằng chứng, sự việc, lập luận mà bạn đưa ra đều không đủ để đối phó với họ. Vì vậy, hãy cố gắng đừng để điều này xảy ra. Cần phải tránh một đối thủ cư xử theo cảm tính như là tránh một căn bệnh truyền nhiễm.

Câu hỏi tiếp theo là, điều gì khiến cho đối thủ của bạn trở thành một kẻ đối đầu dễ bị kích động? Câu trả lời là do bạn tấn công vào "thể diện" của họ. Đó là lý do biến một người nào đó thành kẻ hiềm khích đầy bản năng.

Thể diện là những gì tôi thể hiện ra ngoài để người khác biết được tôi là ai. Đó là "tôi" trong mắt của những người xung quanh. Khi tôi quan tâm đến việc giữ thể diện của mình, ngay cả sau những cuộc đàm phán khó khăn, điều đó có nghĩa là tôi luôn muốn phong cách, nhân phẩm, năng lực, uy tín và cả sự tôn trọng của tôi không bị phai nhạt.

Mặt khác, cái tôi bên trong lại liên quan đến việc đánh giá về chính bản thân anh ta ra sao và đó là sự đánh giá ngầm trong nội tâm của anh ta. Vấn đề là bạn đánh giá con người thật sự của bạn ra sao, quan niệm của bạn về bản thân, năng lực, giá trị và vai trò của mình.

Hai khái niệm này có vẻ chồng chéo, song thực chất chỉ hơi phức tạp một chút. Nói cách khác, khái niệm thứ nhất là hình ảnh của bạn thể hiện ra bên ngoài và khái niệm thứ hai là về bản thân trong suy nghĩ của chính mình.

Để làm rõ hơn điều này, ta hãy lấy một ví dụ. Giả sử trong một

buổi thảo luận, tôi chửi bạn là thằng lừa đảo, là thằng hề và là kẻ nói dối. Lời công kích vô cớ, chướng tai này sẽ khiến bạn bực mình trong giây lát, nhưng cái tôi bên trong bạn chắc chắn sẽ vẫn đủ mạnh để chịu được lời lăng mạ này.

Khi bạn bỏ đi, bạn lắc đầu và nghĩ: "Gã này không chỉ đáng ghét mà còn thật bệnh hoạn!" Ngày hôm sau, tôi chợt nhận ra hành động chửi bới của mình không đúng và thành thật xin lỗi bạn, bạn có thể sẽ tha thứ cho tôi, vì sự việc chỉ diễn ra giữa tôi và bạn.

Bây giờ hãy thử giả định một trường hợp khác, trong một cuộc họp đông người, hay trước mặt các cộng sự của bạn, tôi lăng mạ chửi bới và gọi bạn là thằng lừa đảo, thằng hề, kẻ bốc phét. Lúc này, bản ngã của bạn chắc chắn sẽ vẫn hoàn toàn phủ nhận những lời công kích buộc tội của tôi, nhưng lòng kiêu hãnh bị tổn thương và bạn cảm thấy bị mất mặt. Bạn sẽ không bỏ qua vụ này và để bụng "mình sẽ không quên cảm giác bị sỉ nhục này".

Ngày hôm sau, tôi đến thăm bạn và xin bạn tha thứ vì cách cư xử bột phát lúc mất bình tĩnh, thì có nhiều khả năng lời xin lỗi đó không được chấp nhận. Tác nhân gây ra mối hiềm khích dai dẳng không chỉ do lòng kiêu hãnh bị tổn thương mà còn vì bạn bị lăng mạ trước đám đông, mà tôi thì lại muốn xin lỗi bạn một cách riêng tư.

Mọi người sẽ làm bất cứ điều gì có thể để không bị mất thể diện. Tất cả chúng ta đều thể hiện khả năng kỳ diệu trong việc tự bảo vệ mình trước mọi tình huống, từ việc bị xuyên tạc, bị thêm thắt hay ai đó dựng lên tình tiết cho một câu chuyện hoàn toàn mới. Trong một bài hát quen thuộc có câu "Với những điều quá đau không nên nhớ, thì đơn giản hãy chọn cách quên đi!"

Mười năm trước, tôi quen một nhân viên điều hành. Anh rất bất ngờ khi bị công ty cho nghỉ việc sau nhiều năm anh trung thành làm việc cho công ty. Anh không cho gia đình hay bạn bè biết về việc này. Hàng sáng vẫn đúng giờ đi làm, anh lại cắp cặp đi ra ga xe lửa, lên chuyến tàu đến Manhanttan. Ở đó, anh đi lang thang khắp nơi quanh quảng trường Thời đại hay các thư viện công cộng và chờ đợi cho đến lúc hết giờ làm việc rồi lại lên tàu về nhà.

Sau gần hai tháng, mọi chuyện vỡ lở khi vợ anh, vốn vẫn không hay biết gì, vô tình gọi điện thoại đến nơi anh từng làm việc. Một kết thúc đáng buồn, nhưng nó chỉ cho chúng ta thấy mọi người đều có những ảo tưởng to lớn không ngờ trong việc cố gắng giữ gìn hình ảnh của mình trong mắt những người mà họ quan tâm.

Khi xem các vở kịch của Eugene O'Neil và Tennesse Williams, bạn cũng thấy tác giả đề cập đến chủ đề này – lúc nào mọi người cũng phải giả bộ và quá ảo tưởng với ý nghĩ phải giữ "thể diện" cho mình.

Khi bạn đã hiểu được rằng mỗi cá nhân đều có tâm lý giữ thể diện cho mình một cách vô lý và tuyệt vọng như vậy thì chúng ta luôn phải tránh gây ra bất cứ sự xúc phạm nào với những người mà mình tiếp xúc, nhất là ở những nơi đông người. Bạn phải tự rèn luyện bản thân để có thể nói chuyện thẳng thắn với các đối thủ khác biệt với mình về quan điểm mà không làm mất thể diện của họ.

Bạn cần có khả năng bày tỏ rõ quan điểm, chính kiến của mình, đồng thời không biến họ trở thành một kẻ hiềm khích mất tự chủ. Bạn phải luôn ghi nhớ một nguyên tắc vật lý: "Mọi lực tác dụng đều có phản lực." Nguyên tắc này đã được nhà kinh doanh chứng khoán xuất sắc Bernard Baruch nhấn mạnh khi nói: "Hai điều có hại cho trái tim của bạn là chạy lên gác và bôi nhọ thanh danh người khác."

Tôi xin đưa ra hai ví dụ để làm rõ hơn mối nguy hiểm cũng như hậu quả có thể xảy ra nếu bạn khiến cho một người nào đó trở thành kẻ hiềm khích cảm tính.

Ví dụ thứ nhất là về giám sát viên Kate, một nhân viên có năng lực làm việc cho một công ty lớn có chính sách "mở cửa". Đường lối này có nghĩa là nếu một nhân viên có bức xúc hay bất bình mà cấp trên không giải quyết được thì họ có quyền lên tiếng. Nếu cần, họ thậm chí có thể bỏ qua người cấp trên của mình mà lên thẳng phòng Chủ tịch để phản ánh. Kate có lý do để khẳng định rằng cô bị cấp trên đối xử tệ bạc và sau những nỗ lực tranh đấu với ông ta mà kết quả không đi đến đâu, cô quyết định thực hiện quyền lên tiếng của mình.

Cô viết một bức thư cho Chủ tịch và được công ty trả chi phí cho chuyến bay đến văn phòng trụ sở công ty. Tại đó, cô gặp Phó chủ tịch đơn vị, người có vị trí cao hơn cấp trên của cô hai bậc. Khi mọi chuyện được trình bày rõ ràng thì cũng là lúc người cấp trên trực tiếp của Kate tỏ thái độ không mấy tốt đẹp.

Một tuần sau, khi cô quay lại làm việc bình thường, Kate được người cấp trên trực tiếp và cấp trên của ông ta triệu tập. Ở đó, người cấp trên của cô thừa nhận lỗi sai, hứa sẽ giải quyết các khúc mắc của cô và xin cô tha thứ. Mọi vấn đề của cô được giải quyết và

cô tỏ ta hài lòng, nhưng cũng từ đó, mối quan hệ của cô với cấp trên trực tiếp không còn tốt đẹp như trước nữa.

Hôm đầu tiên kể từ khi cô trở lại làm, ông ta lôi những sai lầm của cô ra nói trước nơi đông người. Ông ta còn ghi chép rất đầy đủ thông tin về thời gian cô đi làm và tan sở. Nhiều tháng sau đó, biên bản về các cuộc họp nhân viên giao đến với cô rất chậm trễ nên cô không có đủ thời gian để vạch kế hoạch và lên chương trình hành động. Cô có vẻ được quan tâm hơn, song ít hơn mức mong đợi.

Mười tháng sau vụ "mở cửa" đó, Kate nhận được một thông báo và bị "giam cầm" ở một nơi làm việc khác mà sau này cô đã mô tả với tôi là "rất phong lưu".

Trường hợp thứ hai xảy ra với Vince, một giáo viên dạy môn khoa học xã hội và là huấn luyện viên bóng chuyền lâu năm ở một trường trung học trong thành phố. Do có những thay đổi về mặt nhân khẩu và biểu tình đòi giảm thuế của người dân trong vùng, hiệu trưởng trường này triệu tập một cuộc họp toàn bộ giáo viên để thảo luận xem có thể cắt giảm chi phí ở khâu nào. Bà hiệu trưởng đã thuyết trình rất công phu và đưa ra những kết luận lấy từ các nguồn dữ liệu vô cùng chính xác. Khi kết thúc, bà vừa cất tài liệu vào trong cặp và vừa hỏi một câu lấy lệ: "Có ai có nhận xét gì không?"

Khi đó, Vince "thọc gậy bánh xe" một cách không chủ ý và chỉ ra một số điều phi lôgic ở các con số thống kê. Nhiệt tình hơn, anh ta còn đưa ra lý lẽ đầy thuyết phục để chứng minh rằng kết luận của bà hiệu trưởng và kế hoạch hành động không thể dựa trên những số liệu thống kê mà bà vừa trích dẫn ra.

Những tuyên bố của Vince lúc đó chẳng khác nào gáo nước lạnh dội thẳng vào bà hiệu trưởng, người có trình độ cao về mặt toán học và luôn trích dẫn câu nói của danh họa Michelangelo: "Những thứ nhỏ nhặt tạo nên sự hoàn hảo, nhưng sự hoàn hảo không phải là điều nhỏ nhặt." Không ai nói cho Vince biết hậu quả tai hại của việc này. Chỉ biết rằng, sang kỳ học sau, Vince được chuyển sang làm giáo viên dạy bóng đá thay vì bóng chuyền và một năm sau, anh ta bị chuyển sang dạy học ở một trường cấp ba khác cách rất xa nơi mình sống.

Theo tôi được biết, Vince hiện nay vẫn đang phải vượt qua một chặng đường dài để đi từ nhà đến nơi làm việc. Còn sự nghiệp thì đi xuống. Con đường đến được thành công vẫn còn nặng gánh

trên vai.

Hai trường hợp kể trên giúp bạn nhận ra hậu quả nếu bạn có ý định bôi nhọ ai đó trước mặt mọi người. Ngay cả khi lời nhận xét của bạn chí lý thì vẫn phải tránh làm họ bẽ mặt ở nơi đông người. Làm như vậy không chỉ vì họ, mà còn vì chính bạn. Cuối cùng, việc tránh tạo ra đối thủ cảm tính, hiềm khích chính là để tránh gây ra sự thất vọng bất mãn về nhau.

Vậy làm cách nào để chắc chắn rằng bạn sẽ không biến ai đó trở thành đối thủ cảm tính? Tôi có nguyên tắc "hai không" rất đơn giản sau:

1. Không bao giờ quên thái độ của bạn là sức mạnh

Bạn có nhớ trước đó tôi đã từng nói đàm phán, dù là ở nơi làm việc hay ở nhà, đều là một trò chơi – "Để tâm, nhưng đừng quá để tâm." Ngay cả khi bạn có lý do để trả miếng ai đó thì cũng phải biết kiềm chế. Hãy nhớ, một hành động khiêu khích không làm bạn bực tức, mà thực chất vấn đề là bạn cho rằng hành động đó khiến mình cáu giận. Không ai và không cái gì có thể làm bạn bực mình nếu bạn không cảm thấy bực mình. Tổng thống thứ ba của Mỹ Thomas Jefferson đã bàn về cách cư xử này khi nói: "Không gì có thể khiến một người trở nên có ưu thế hơn người khác nếu luôn giữ được thái độ tươi tỷnh và điềm tĩnh trước mọi tình huống xảy ra." Hãy luôn tự nói với chính mình: "Đây là một trò chơi. Đây là một thế giới đầy ảo tưởng. Phương pháp đã được lĩnh hội thì không còn là phương pháp nữa. Tôi để tâm, nhưng sẽ không để tâm quá nhiều."

2. Không bao giờ phán xét hành động và động cơ của người khác

Vì bạn không thể nhìn sâu vào trái tim hay khối óc ai đó nên thật ngớ ngẩn khi bạn tin rằng mình có thể biết được động lực thúc đẩy họ. Thậm chí, đến họ cũng còn chẳng biết được.

Thêm nữa, nếu bạn vội vàng phản ứng và phán xét thông tin vừa mới nghe được thì người nói sẽ rút lui hoặc mất hứng.

Ví dụ, một đứa trẻ về nhà vào một buổi tối và nói chuyện thoải mái với bố mẹ: "Bố mẹ biết gì không? Con đã được mời hút một điếu xì gà có cần sa đấy."

"Mày làm cái gì!", hai vị phụ huynh cùng hét lên và đứa trẻ giật mình trước sự phản ứng thái quá của họ. Một cách vô thức, đứa trẻ co rúm lại và tiếp đó là thái độ ngập ngừng. Cuộc thảo luận này

sẽ cởi mở và công bằng đến mức nào?

Tạm quên đi cuộc đối đầu ngay tại thời điểm đó, thế còn về tương lai thì sao? Trong những tháng tới, năm tới, liệu đứa trẻ này có còn dám thổ lộ những thông tin như thế này cho cha mẹ không? Tôi không chắc.

Nếu bạn dùng cách phản ứng như vậy ở nơi làm việc và ở nhà thì bạn đang làm cạn dần nguồn thông tin đa chiều đến với mình và khả năng thỏa thuận của bạn với người khác để họ thực thi cam kết sẽ bị rơi rớt thảm hại.

Kiểu thái độ phản ứng bộc phát của cha mẹ như trên là cực đoan, nhưng ngoài ra còn có rất nhiều kiểu đánh giá tiêu cực khác mà chúng ta thường dùng ngôn ngữ để thể hiện.

Ví dụ 1:

Một bà mẹ hay một ông bố bước vào phòng đứa trẻ và nói: "Chỗ này bẩn thỉu như cái chuồng lợn vậy."

Ví dụ 2:

Một cặp vợ chồng chỉ trích lẫn nhau: "Anh chẳng giúp tôi được cái quái gì! Anh không thể học được cách bỏ thức ăn thừa ra khỏi đĩa trước khi vứt nó vào bồn rửa à?"

Ví dụ 3:

Một bà mẹ đang cáu tiết hét vào mặt con: "Cái thứ âm nhạc rừng rú mà con đang vặn hết cỡ thật là điếc tai, làm ô nhiễm hết cả một vùng."

Ví dụ 4:

Một nhà đàm phán quay ra nói với một địch thủ ngồi ở bàn bên kia: "Cách anh phân tích những dữ liệu đó và minh họa chi phí đều sai toét cả."

Rõ ràng ở cả bốn ví dụ này, người nói đều đóng vai những người phán xét. Ở mỗi ví dụ, lời đánh giá xuất phát từ phong cách sống, các giá trị, sự suy xét, lòng chính trực hay sự thông minh của một người khác.

Tôi không khuyên bạn biến một thành viên trong gia đình thành người đối đầu với mình và cư xử tầm thường. Điều tôi đang nói

đến là những câu phán xét ở nơi công cộng như vậy là sự xúc phạm và ảnh hưởng đến thể diện của người bị chỉ trích. Hơn thế nữa, những thói quen ăn nói kiểu này rất khó bỏ và sẽ gây những mối họa khôn lường khi người bị mất thể diện không có lòng tin với người đã xúc phạm họ và khi sự nhạy cảm của họ quá lớn.

Giải pháp cho vấn đề này rất đơn giản. Chỉ cần dùng đại từ "tôi" thay vì từ "bạn" trong mọi cuộc nói chuyện. Bằng cách đó, bạn có thể thoải mái biểu lộ cảm xúc, phản ứng và nhu cầu của mình mà không đụng chạm đến người khác.

Dưới đây là bốn cách nói phù hợp có thể thay thế cho bốn cách nói trên:

Ví dụ 1:

"Khi phòng của con không được sạch sẽ gọn gàng thì mẹ cảm thấy rất buồn."

Ví dụ 2:

"Em thấy nếu thức ăn được gạt hết ra khỏi đĩa thì em sẽ chỉ mất một nửa thời gian để rửa bát. Điều này rất có ý nghĩa với em, vì em vốn ghét rửa bát mà."

Ví dụ 3:

"Tiếng nhạc quá to khiến mẹ thấy rất phiền. Mẹ đang mệt mỏi bực mình và thứ nhạc đó đang khiến mẹ rất khó chịu."

Ví dụ 4:

"Tôi có cái nhìn khác anh về dữ liệu này. Tôi thấy..."

Chúng ta phải thừa nhận rằng đối đầu là điều khó tránh khỏi trong cuộc sống vì nó là động lực cho sự phát triển và tiến bộ. Mọi sự tiến triển đều xuất phát từ sự đối đầu. Những người này có ý kiến, quan điểm trái ngược nhau, sự cạnh tranh đối đầu tạo cho họ sức ép và kết quả là các giải pháp mang tính sáng tạo, các khả năng mới ra đời. Đó là nền tảng cơ bản của mọi quá trình phát triển.

Vì vậy, hãy biết yêu quý và coi những đối thủ có quan điểm trái ngược với bạn như những đồng minh tiềm năng. Hãy bày tỏ quan điểm của bạn bằng tất cả sự chân thành, kiên định và không đề cao tính sĩ diện của mình quá mức. Tất nhiên, sẽ có một vài khó

khăn, song phải luôn cư xử đúng mực và lý trí để không biến đối thủ lành mạnh thành kẻ đối đầu hiềm khích bất cần.

Khi bạn đã đọc đến đây để chia sẻ cùng tôi những ý tưởng, khái niệm được trình bày trong chương này, bạn sẽ thấy tôi không nói về một trò chơi kiểu mánh khóe hay lừa bịp. Trong một cuộc đàm phán có tính chất hợp tác thì không cần phải dùng đến các mánh khóe như đồng lõa, dọa nạt, tấn công dồn dập, thao túng, lừa đảo, đi cửa sau hay thông đồng ám muội.

Ngược lại, tôi đang gợi ý cho bạn một chiến lược với mục đích xây dựng và duy trì những mối quan hệ lâu dài, bền vững. Những nhà đàm phán đáng tin cậy thường rất công bằng, họ dùng khả năng của mình để giải quyết vấn đề nhằm có lợi cho cả hai bên. Họ tạo ra không khí tin tưởng, mà ở đó nhu cầu của cả hai bên đều được thỏa mãn và vị thế của họ được nâng lên.

Giải pháp thỏa hiệp

Đáng tiếc là nhiều nhà đàm phán cho rằng đàm phán đồng nghĩa với thỏa hiệp. Sự thật không phải như vậy. Đàm phán được định nghĩa là quá trình dần đi đến sự thống nhất, trong đó, mỗi bên phải từ bỏ một vài điều. Đó là kết cục mà cả hai bên đều không có được điều họ mong muốn một cách trọn vẹn.

Chiến lược của đàm phán nằm ở giả thuyết sai lầm là mong muốn của tôi và bạn đối lập nhau và không bao giờ có được kết quả khiến cả hai đều thỏa mãn. Cứ theo giả thuyết này, mỗi chúng ta sẽ bắt đầu nghĩ ra những đòi hỏi không giống ai để người kia phải nhượng bộ.

Khi chịu áp lực phải gạt những bất đồng sang một bên vì lợi ích chung của xã hội, chúng ta thỏa hiệp để đi đến một điểm chung từ những điểm khác biệt. Chúng ta chấp nhận giải pháp này để tránh bế tắc nhưng không ai thật sự thấy thỏa mãn.

Nhu cầu không được đáp ứng, chúng ta tự an ủi bằng những lời nói sáo rỗng và hoa mỹ: "Có còn hơn không", hay "Cho đi là nhận lại", "Một cuộc đàm phán thành công không thể mang đến sự hài lòng cho cả hai phía." Không cần phải nói, không ai trong chúng ta cảm thấy có nghĩa vụ phải ủng hộ cuộc đàm phán này vì nó không mang lại cho bên nào điều mình thật sự muốn.

Nếu chúng ta cứ áp dụng một cách cứng nhắc "công thức thỏa hiệp" vào những tình huống khó xử thì thật lố bịch. Hãy để tôi chứng minh cho bạn thấy điều đó bằng những câu chuyện nhỏ

sau.

Câu chuyện thứ nhất:

Hai sinh viên vừa tốt nghiệp sống tại Seattle, Washington quyết định đi nghỉ đông cùng nhau. Anh chàng sinh viên thì muốn đến Las Vegas, còn cô bạn của anh lại thích đi Taos, New Mexico. Tất cả những gì chúng ta biết là mỗi người đều có quyết định của mình.

Giả sử chúng ta chỉ có thể chọn một trong hai nơi để tìm ra giải pháp chung. Nếu chúng ta áp dụng công thức thỏa hiệp một cách cứng nhắc, đôi bạn có lẽ sẽ đến một nơi gần Polacca trên khu bảo tồn Hopi của Ấn Độ, miền Bắc Arizona.

Tôi đã nói quá lên để chứng minh lập luận của mình. Giờ đây, nếu đôi bạn đó chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, giả định và mong muốn với nhau, họ sẽ chọn một nơi mà cả hai đều thích.

Nếu chỉ để tranh luận, giả sử anh ấy muốn đến những khu vui chơi giải trí và các sòng bạc lớn, còn cô ấy muốn trượt tuyết trên đồi và hít thở không khí trong lành thì nhiều giải pháp để cả hai có được những gì mình muốn (chẳng hạn như vùng hồ Tahoe và thung lũng Squaw).

Câu chuyện thứ hai:

Mới đây, tôi tình cờ biết một chuyện liên quan đến sự thỏa hiệp do bạn tôi kể lại. Người ta thường gọi anh ấy một cách thân mật là "Đức Phật", "người ngộ đạo". Anh ấy được đặt biệt danh như vậy vì anh đã từng bỏ mặc vợ và đứa con còn ẵm ngửa để toàn tâm toàn ý cống hiến cho sự nghiệp kiếm tìm chân lý. Cuộc kiếm tìm cao cả này kết thúc sau 22 tiếng đồng hồ, nhưng biệt hiệu này thì vẫn còn tới tận bây giờ.

"Đức Phật" kể lại cuộc tranh cãi của hai cậu con trai vào cuối bữa ăn tối toàn thể gia đình ngày chủ nhật. Chúng cãi nhau về một củ khoai tây nướng kiểu Idaho còn thừa – cũng không phải vấn đề gì to tát. Đứa nào cũng đòi nửa to hơn và cãi nhau quyết liệt.

Với vai trò là người phân xử, bạn tôi đã quyết định phân xử tình huống này mà không tìm hiểu kỹ gì. Theo truyền thống "dĩ hòa vi quý" của nhà Phật, anh ấy chia đôi củ khoai tây cho hai anh em đang hầm hè nhau. Đắc ý với cách giải quyết của mình, anh rời sang phòng khách để tìm sự thư thái trong tâm hồn – hay còn gọi là cõi Niết bàn qua các chương trình ti vi.

Sau tối hôm đó, có người khuyên "Đức Phật" là cần phải xem xét lại "sự thỏa hiệp hoàn hảo" đó. Một cậu con trai chỉ muốn lấy lớp vỏ nướng bên ngoài củ khoai tây trong khi cậu em chỉ thích phần xốp mềm bên trong. Rõ ràng là nhu cầu của chúng không trái ngược nhau và cách tốt nhất không phải là chia đều như vậy.

Câu chuyện thứ ba:

Khi còn nhỏ, tôi ở chung phòng với chị gái. Mặc dù chênh lệch về tuổi tác không lớn, nhưng về suy nghĩ và độ trưởng thành thì chị lớn hơn tôi nhiều. Niềm say mê học tập của chị đối ngược hẳn với sở thích theo dõi các cuộc thám hiểm của Jack Armstrong và The Shadow qua đài của tôi.

Vì những sở thích không giống nhau và vì điều kiện hạn chế, hai chị em phải ở chung một phòng. Chúng tôi thường xuyên cãi lộn về những hành động, việc làm gây ảnh hưởng và thiếu quan tâm đến nhau. Trong nhiều tháng, nỗ lực giải quyết tình trạng này là "cưa đôi bất đồng" trong những quan điểm khác nhau hoặc tuân thủ nguyên tắc "chia đều như nhau". Ngay cả khi đã có thời gian biểu và có sự can thiệp của bố mẹ, các cuộc cãi vã vẫn tiếp diễn.

Cuối cùng vấn đề cũng được giải quyết khi chúng tôi nhận ra hai chị em đã lãng phí quá nhiều thời gian và sức lực khi tự tạo ra và đặt mình vào những thỏa hiệp theo kiểu toán học. Khi đã thấy được những lợi ích chung trong việc giải quyết vấn đề để hai bên cùng có lợi, chúng tôi có thể nghĩ xa hơn những lợi ích trước mắt, như chia nhỏ không gian căn phòng, phân chia thời gian sử dụng căn phòng và các vật dụng khác. Giải pháp thỏa đáng đáp ứng được nhu cầu của cả hai là mua một cái tai nghe.

Kể từ đó, tôi có thể nghe đài bất cứ lúc nào thích mà không làm phiền đến chị. Lợi ích lớn nhất mà giải pháp này mang lại là giây phút tôi có thể nghe cửa hàng Kellogg thông báo: "Cơ hội nghìn năm có một để đặt mua Junior G-man Card". Nghĩ lại, đây có thể là một bước ngoặt quan trọng trong cuộc đời tôi.

Những ví dụ trên cho thấy, việc áp dụng "công thức thỏa hiệp bằng phương thức thống kê" không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tốt đẹp cho cuộc tranh luận. Nếu lúc nào cũng áp dụng biện pháp này, nguy cơ thù địch có thể tăng lên và đi cùng với nó là những thủ đoạn quen thuộc như đưa ra tối hậu thư hoặc tự biến mình thành trung tâm thù địch.

Điều này có nghĩa là thỏa hiệp không phải lúc nào cũng là sự lựa

chọn tốt. Chiến lược thỏa hiệp có thể thích hợp trong những tình huống đặc biệt. Vì vậy, đôi khi bạn phải nhận ra rằng để có hiệu quả theo đúng nghĩa, bạn phải thỏa hiệp, điều chỉnh, thuyết phục, ganh đua và thậm chí, chuẩn bị sẵn sàng để quay bước đi.

Tuy nhiên, khi bạn vẫn duy trì mối quan hệ với phía bên kia, bạn phải tranh đấu ngay từ đầu để tìm ra cách giải quyết thỏa đáng cho cả hai bên. Nếu hoàn cảnh cho phép, bạn có thể cần thay đổi bản chất của mối quan hệ cộng tác ban đầu để thể hiện sự thỏa hiệp hoặc cạnh tranh.

Giống như người đánh cờ giỏi, nhà đàm phán thành công cần biết tất cả các chiến thuật, từ nước đi đầu tiên cho đến khi hạ ván. Khi đó, anh ta có thể tham gia vào sự kiện và tự tin vào sự chuẩn bị của mình. Tuy nhiên, anh ta đấu tranh cho kết quả tốt nhất mà mọi người đều muốn và hiểu rằng thỏa hiệp là giải pháp có thể chấp nhận nhưng có thể không thỏa mãn được cả hai phía. Đó là giải pháp dự phòng, là chiến lược cuối cùng nhằm tránh bế tắc.

Xuyên suốt chương này, điểm mấu chốt là ở chỗ, cuộc đàm phán thành công không đòi hỏi phải có người thua cuộc. Chiến thắng nghĩa là xoay xở tình thế bằng cách nhìn nhận trung thực và rõ ràng thực tế, có thể xử lý tình huống với một chiến thuật thích hợp.

Chiến thắng nghĩa là đáp ứng nhu cầu của bạn mà vẫn kiên định với niềm tin và các giá trị. Chiến thắng nghĩa là tìm ra điều người kia thật sự muốn và chỉ cho họ cách đạt được nó trong khi bạn vẫn có cái mình cần.

Và cả hai đều có thể có được thứ mình muốn vì không ai thích hay ghét cái gì giống nhau. Mỗi chúng ta đều đang cố gắng thỏa mãn nhu cầu của mình, nhưng những nhu cầu này, cũng như dấu vân tay của mỗi người, lại không giống nhau.

Xét về khía cạnh lớn hơn, sự thỏa mãn của chúng ta là kết quả của quá trình đàm phán. Hãy nhớ lại cặp vợ chồng mua một chiếc đồng hồ kiểu cổ và cách tôi mua một tờ báo trên Phố 54. Trong những tình huống này, bản chất của quá trình đàm phán là đáp ứng được nhu cầu và sự thỏa mãn đã định.

Chính sự đơn lẻ và hội tụ của nhiều nhu cầu trong bản thân quá trình này khiến chúng ta làm những điều ngốc nghếch. Bạn đã bao giờ quan sát những người vừa trải qua kỳ nghỉ đông trong rừng về? Họ xa nhà chỉ hai tuần và đang đứng ở đường biên giới

kiểm tra hải quan tại một sân bay phía bắc. Họ đang mặc những chiếc sơ-mi và váy rộng của người Hawaii, cầm những chiếc mũ rộng vành lớn hoặc những chú cá sấu nhồi bông. Hễ nhìn họ là tôi thấy buồn cười. Nhưng khi đó tôi chợt nhớ ra là mình cũng từng mua một chiếc khăn choàng serape kiểu Tây Ban Nha.

Bạn có biết loại khăn choàng này không? Đó là loại khăn choàng quấn ngang vai hoặc che đầu, còn gọi là áo ponsô – loại áo choàng trông như một chiếc chăn len sáng màu mà người Mê-xi-cô hay mặc hoặc quàng qua vai. Không chỉ thế, những chiếc khăn serape này được bán với giá cắt cổ cho người nước ngoài (chủ yếu là người Anh, Mỹ) từ miền Bắc xuống.

Trước khi kể về hoàn cảnh mua chiếc khăn, tôi muốn giới thiệu chi tiết hơn về hoàn cảnh và nhu cầu của mình. Từ khi còn nhỏ, tôi chưa bao giờ muốn một chiếc serape. Tôi chưa bao giờ thèm muốn, xin xỏ hay ước ao nó. Trong sự tưởng tượng điên rồ nhất, tôi cũng chưa bao giờ thấy cảnh mình đang choàng một chiếc serape. Tôi có thể sống đến hết đời mà chẳng cần đến nó, tôi sẽ nhìn lại cuộc đời mình và nói: "Bạn biết đấy, đó là một quãng đời đẹp." Hoàn cảnh là như vậy, nhưng làm thế nào mà nhu cầu (về chiếc khăn) – một nhu cầu tôi chưa bao giờ biết sẽ có – lại xuất hiện và được đáp ứng?

Bảy năm trước tôi đến thành phố Mê-xi-cô cùng với vợ. Chúng tôi đang đi dạo thì vợ tôi chợt kéo tay tôi lại và nói: "Anh ơi, em thấy đằng kia có cái gì đó hấp dẫn lắm!"

Tôi càu nhàu: "Ồ không, anh không định đến đằng đó đâu. Đó là khu thương mại cho khách du lịch. Anh đến đây để thưởng thức cái thú của một nền văn hóa khác biệt… để bắt gặp những điều bất ngờ… để tiếp xúc với tính nhân văn còn nguyên vẹn… để trải nghiệm những giá trị thực… để đi dọc các con phố tấp nập. Nếu em muốn đắm mình trong các khu thương mại thì cứ việc. Anh sẽ gặp em ở khách sạn sau."

Không thuyết phục thêm và vẫn tự quyết định một cách độc lập như mọi khi, cô ấy vẫy tay chào tôi và bỏ đi. Đi qua các con phố với dòng người qua lại, tôi để ý thấy một người bản xứ đang đứng cách đó một khoảng. Tiến lại gần, tôi thấy anh ta đang choàng một chiếc serape mặc dù trời khá nóng. Thật ra, anh chàng đang quấn rất nhiều khăn serape trên người và rao lớn "1.200 pêsô thôi!"

Tôi tự hỏi: "Anh ta đang nói với ai vậy nhỉ? Chắc không phải với

mình! Thứ nhất, làm sao anh ta biết mình là khách du lịch? Thứ hai, mình không hề tỏ chút dấu hiệu nào muốn mua một chiếc serape!" Như đã đề cập lúc trước, tôi hoàn toàn không muốn mua một chiếc serape!

Cố lờ anh ta đi, tôi rảo bước nhanh hơn. Anh ta nói: "Thôi được, tôi chỉ bán với giá 1.000 pêsô, nhưng tôi bớt cho anh, 800 pêsô nhé."

Đến lúc này thì tôi nói thẳng với anh ta: "Anh bạn này, tôi rất đỗi khâm phục động lực, sự chăm chỉ và kiên trì của anh nhưng tôi không muốn mua serape. Tôi không hề nghĩ đến, mong muốn hay khao khát mua thứ này. Vậy nên anh hãy đến nơi khác mà bán nhé!" Thậm chí, tôi còn nhã nhặn nói bằng ngôn ngữ của anh ta: "Anh hiểu tôi nói gì chứ?"

"Hiểu chứ", anh ta đáp, ra điều đã hiểu rất rõ.

Tôi lại tiếp tục bước đi. Tôi vẫn nghe thấy tiếng bước chân anh ta theo sau. Anh ta vẫn theo tôi như thể chân anh ta bị xích với chân tôi vậy và anh ta nhắc đi nhắc lại: "800 pêsô!"

Cảm thấy hơi bực, tôi bắt đầu bước nhanh hơn, nhưng người bán khăn theo sát tôi từng bước. Bây giờ thì anh ta đã giảm giá xuống còn 600 pêsô. Chúng tôi phải dừng ở góc đường vì đèn đỏ và anh ta lại tiếp tục bài độc thoại: "600 pêsô!… 500 pêsô!... Thôi thì 400 pêsô đấy!"

Khi đèn xanh bật, tôi lao qua đường và hy vọng anh ta sẽ nản chí mà tha cho tôi. Nhưng trước khi tôi kịp quay đi, tôi vẫn nghe thấy anh ta lê bước nặng nhọc và nói: "Ông này, 400 pêsô nhé!"

Cho đến lúc này, vừa nóng toát mồ hôi vừa mệt, tôi phát cáu với sự bám riết của anh chàng này. Không thể chịu nổi, tôi phải đối mặt với anh ta. Tôi rít từng tiếng một: "Khỉ thật! Tôi chẳng vừa bảo với anh là tôi không muốn mua khăn còn gì. Bây giờ đừng có bám theo tôi nữa!"

Qua thái độ và giọng điệu tôi lúc đó, anh ta có thể hiểu những gì tôi nói.

Anh ta đáp lại: "Thôi được, ông thắng rồi đấy. 200 pêsô, chỉ bán cho mình ông thôi đấy."

"Anh nói gì cơ?", tôi hỏi to, cảm thấy ngạc nhiên với những lời vừa thốt ra.

“200 pêsô!”, anh ta nhắc lại.

“Đưa tôi một chiếc trong số này xem nào!”

Tại sao tôi lại đòi xem cái khăn serape này nhỉ? Tôi có cần một cái khăn serape không? Tôi có muốn một cái khăn serape không? Tôi có thích một cái khăn serape không? Không, tôi không nghĩ vậy, nhưng có lẽ tôi đã thay đổi quyết định.

Bạn đừng quên là anh chàng bán khăn người địa phương đó đã phát giá 1.200 pêsô lúc đầu và bây giờ anh ta chỉ cần 200 pêsô. Tôi thậm chí không biết mình đang làm gì, tuy nhiên bằng cách nào đó, tôi đã trả giá được hẳn 1.000 pêsô.

Khi tôi bắt đầu trả giá một cách nghiêm túc, nhân viên bán hàng này cho biết người từng trả rẻ nhất để mua một cái khăn serape trong lịch sử thành phố Mê-xi-cô là một anh chàng người Winnipeg, Canada nhưng bố mẹ lại là dân Guadalajara. Anh ta mua một cái với giá 175 pêsô. Và tôi trả 170 cho cái khăn tôi định mua, cho rằng tôi vừa lập kỷ lục mới cho thành phố Mê-xi-cô này và tôi sẽ mang nó về Mỹ để tham dự lễ kỷ niệm 200 năm!

Đó là một ngày oi bức, mồ hôi túa ra đầm đìa. Vậy mà tôi lại đang choàng một chiếc khăn serape trên người và cảm giác của tôi lúc đó thật khủng khiếp. Tôi chỉnh lại cái khăn để trông đỡ thảm hại hơn và thành thật mà nói, tôi thấy khâm phục chính hình ảnh phản chiếu của mình qua gương phía trước cửa hàng trên đường về khách sạn.

Bước vào phòng, thấy vợ đang nằm dài trên giường đọc báo, tôi hớn hở khoe:

“Nhìn xem anh có cái gì này!”

“Anh mua được cái gì vậy?”, cô ấy hỏi.

“Một chiếc khăn choàng serape tuyệt đẹp!”

Cô ấy bỗng hỏi: “Anh mua nó bao nhiêu?”

Tôi nói đầy tự tin: “Để anh kể cho em nghe. Một ‘nhà đàm phán địa phương’ ra giá 1.200 pêsô, nhưng ‘nhà đàm phán đẳng cấp quốc tế’ – người chẳng mấy khi ở bên em những ngày cuối tuần – đã mua nó với giá 170 pêsô.

Cô ấy nhe răng cười: “Được đấy. Thật thú vị vì em cũng mua một

cái giống như vậy mà chỉ có 150 pêsô thôi. Em để trong nhà kho ấy."

Mặt xịu xuống, tôi đi kiểm tra nhà kho, bỏ cái khăn ra, ngồi xuống và nghĩ về điều gì đã xảy ra.

Tại sao tôi lại mua cái khăn serape đó nhỉ? Tôi có bao giờ cần, muốn hay thích nó không? Không, tôi không nghĩ vậy. Nhưng trên đường phố Mê-xi-cô tôi đã gặp không phải một người bán rong mà là một nhà tiếp thị biết được tâm lý đàm phán tầm cỡ quốc tế. Anh ta đã tạo ra một quá trình có thể nắm bắt được nhu cầu của tôi. Không nghi ngờ gì nữa, anh ta đã tìm thấy những nhu cầu mà tôi chưa bao giờ biết.

Bạn có thể thấy là tôi không chỉ nói về cái khăn serape ở đâu đó phía sau nhà kho hay ở trên kệ cao, bạn có thể thấy cái mà tôi gọi là chiếc khăn serape tượng trưng của mình. Bạn hiểu ý tôi chứ? Đó là một bức tượng lính Canada bằng sứ sản xuất tại Hồng Kông, là chuỗi vòng tay kết bằng vỏ sò ở đảo Maui, cái nhẫn của bộ lạc Zuni, miếng ngọc bội được chế tác ở tây Bisbee, cái vỏ bào ngư lấp lánh, đồng tiền vàng Tây Ban Nha bị sóng đánh dạt vào bờ biển ở Boca Raton hay cái mặt thắt lưng xịn của hãng Wells Fargo.

Đối với tôi, tất cả những thứ này đều là "serape" và hầu hết những người tôi biết đều có một cái. Hãy nghĩ về quá trình bạn có chiếc "serape" của bạn, đó có phải là thứ hay quá trình đáp ứng nhu cầu của bạn không?

Thông điệp tôi muốn gửi gắm cho các bạn rất đơn giản. Bạn có thể đạt được điều mình cần nếu nhận ra mỗi người là độc nhất và nhu cầu của họ có thể hòa hợp được. Đồng thời, bạn cũng đừng quên rằng hầu hết các nhu cầu có thể thực hiện được bằng hành động, thái độ của bạn. Bạn nên coi việc tạo ra sự thỏa mãn cho cả hai phía là mục tiêu của mình và cách thức để đạt được mục tiêu đó là đàm phán theo tinh thần hợp tác cả hai cùng có lợi.

Phần bốn
Đàm phán mọi thứ, mọi nơi

Người ta tự do nắm trong tay quyền quyết định.

Salvador De Madariaga

10. Đàm phán qua điện thoại và những bản ghi nhớ thỏa thuận

Điện thoại là một phương tiện giao tiếp bằng giọng nói rất quan trọng trong cuộc sống hiện đại. Hàng ngày, người ta có thể dùng điện thoại nhiều hơn dao, dĩa và thìa. Chiếc điện thoại có hình dáng khá hấp dẫn. Nó rất nhẵn. Nhấc lên dễ dàng. Nó có vẻ vô hại. Có thật nó vô hại? Không. Nó có thể gây ra những hiểu lầm chết người ("Tôi không hiểu anh nói vậy có nghĩa gì!"). Người ta có thể sử dụng nó làm một công cụ để lừa gạt ("Tấm séc của bạn ở trong lá thư"). Và nó là một động lực kinh tế rất mạnh – hàng triệu đô-la thu được hoặc mất tùy vào mức độ hiểu lầm qua điện thoại.

Trước hết, điện thoại thu hút sự chú ý. Khi chuông điện thoại reo liên tục, người ta luôn nghĩ theo bản năng: "Ai muốn mình?" Thậm chí, những người sắp tự tử cũng bị lôi kéo lại từ những mép cửa cao và hẹp bởi nhu cầu bắt buộc phải trả lời tiếng gọi của nó.

Nhiều người vẫn dành thời gian để kiểm tra vai trò độc đáo của điện thoại trong các cuộc đàm phán. Chúng ta hãy phân tích hoạt động phổ biến này.

Những đặc trưng của đàm phán qua điện thoại:

1. Dễ gây hiểu lầm hơn

Vì thiếu sự phản hồi có thể nhìn thấy, người ta dễ hiểu lầm qua điện thoại hơn là khi đối diện nhau. Nói chuyện với ai đó qua điện thoại, bạn không thể quan sát những biểu hiện trên mặt và cử chỉ

của người đang nói chuyện. Những âm điệu của giọng nói thường bị hiểu lầm. Không chỉ âm điệu có thể bị hiểu sai mà cả những lời nói bóng gió và ẩn ý cũng có thể bị gợi lên trong khi nó không tồn tại.

2. Dễ dàng từ chối hơn

Việc từ chối qua điện thoại không cần phải cố gắng hoặc không phức tạp chút nào. Giả sử tôi quay số của bạn. Tôi nói lịch sự: "Nếu anh không phiền, tôi muốn nhờ anh làm việc này..."

Anh đáp lại ngắn gọn: "Tôi không thể. Lúc này tôi rất bận. Dù sao cũng cảm ơn anh đã gọi cho tôi" và gác máy. Bởi vì chúng ta không đối mặt nên anh dễ dàng bác bỏ tôi.

Nhưng nếu tôi gặp anh trực tiếp, anh không thể thoát khỏi tôi dễ như vậy. Tôi bước vào văn phòng anh và thở hổn hển: "Làm ơn... Tôi vừa phải đi một quãng đường dài! Ôi, mệt quá!"

Tôi đứng đó, mồ hôi nhễ nhại, nước mắt ngắn dài và cầu khẩn sự giúp đỡ của anh. Anh sẽ không từ chối tôi trong trường hợp như vậy.

Việc tôi đã phải đi đường rất xa khiến anh lo cho tình trạng sức khỏe thể chất và tinh thần của tôi. Tất nhiên, anh sẽ muốn giải quyết vấn đề một cách êm ả. Mọi thứ được xem xét, sự khác biệt lớn đến mức anh sẽ thực hiện các yêu cầu của tôi.

Bất cứ một ý kiến, lời đề nghị hay một yêu cầu cần thiết phải thay đổi tình trạng hiện tại của vụ việc cần được diễn đạt bằng miệng. Văn bản, thư từ và những cuộc điện thoại có thể đi trước hoặc sau nhưng bản thân chúng không có sức thuyết phục.

Thông điệp thật đơn giản: Nếu bạn thật sự muốn nhận được thứ mình muốn, hãy gặp mặt trực tiếp.

3. Nhanh chóng hơn

Các cuộc đàm phán qua điện thoại luôn ngắn hơn so với đàm phán trực tiếp. Điều này đúng, bởi vì độ dài của cuộc gặp trực tiếp phải thỏa mãn thời gian, đường đi và chi phí đầu tư.

Hãy tưởng tượng tình huống, con bạn đang gặp vài khó khăn ở trường học. Bạn gọi điện cho giáo viên chủ nhiệm, cuộc đối thoại có thể kéo dài 5 đến 10 phút. Tuy nhiên, nếu bạn thu xếp thời gian để gặp trực tiếp giáo viên đó thì cuộc nói chuyện sẽ kéo dài đến

một giờ đồng hồ.

4. Cạnh tranh hơn

Vì cuộc nói chuyện qua điện thoại tương đối ngắn gọn, thường là không có đủ thời gian cần thiết để chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và khám phá sự thỏa mãn các nhu cầu của hai bên. Thực tế này, kết hợp với tính tự nhiên vốn có của việc nói chuyện qua điện thoại, tạo ra một bầu không khí chịu ảnh hưởng của hành vi cạnh tranh Thắng-bại.

Trên điện thoại, người ta thường có xu hướng không bị tình cảm tác động và bám vào vấn đề của câu chuyện. Đối thoại không tự phát, các quy tắc và các thủ tục chủ đạo là trung tâm của cuộc hội thoại. Kết quả là, bên nào mạnh hơn trong trường hợp này sẽ chiếm ưu thế.

Về lý thuyết, nếu bạn là một nhà đàm phán cạnh tranh và có nhiều quyền lực, bạn sẽ có lợi thế để giải quyết một cuộc tranh cãi qua điện thoại.

Chắc chắn cuộc đàm phán theo cách này là một phần chiến thuật của bạn nhằm gây tổn thất cho tôi.

Không đáng ngạc nhiên, trong bối cảnh này, tôi mong muốn một cuộc gặp trực tiếp. Lúc đó, bạn sẽ thấy tôi không phải là một ngoại lệ trong một quy luật chung mà là một người bằng xương bằng thịt. Khi những nhà đàm phán nhìn thấy nhau và trao đổi bình thường bằng cách chào hỏi, gật đầu, mỉm cười và gãi đầu, điều đó làm giảm bớt sự đối kháng. Bàn luận tự nhiên, có ít áp lực về thời gian và cơ hội tốt hơn cho một kết quả cả hai bên cùng có lợi.

Trước khi phân tích cụ thể, tôi xin nói ngắn gọn về đàm phán gây nản lòng và khó khăn. Như hầu hết mọi người đều biết, công ty điện thoại có thể là một đối thủ ghê gớm.

Sau khi nhận được bản kê thu tiền điện thoại hàng tháng, bạn gọi tới phòng kinh doanh đề cập về khoản phí bất bình thường 72 đô-la cho một cuộc gọi đến KualaLumpur, Malaysia từ điện thoại của bạn. Như một đứa trẻ mồ côi, sống cô độc, không bạn bè, không gia đình và trượt môn địa lý ở trường, bạn không nhận là mình đã gọi.

Nhưng trong khi cố gắng giải thích sự bất công này, bạn phải đối mặt với một người phụ trách mà giọng nói và sự tự tin của anh ta gợi cho bạn nhớ đến Tướng Douglas MacArthur, điều này khiến

bạn nản lòng. Sau rất nhiều cuộc nói chuyện qua điện thoại, thậm chí người vô tội như chúng ta cũng có khuynh hướng đầu hàng. Thực chất là bạn đang chơi bài poke với một người chia bài có tên May Mắn, người đã phát minh ra trò chơi và đang sử dụng những con bài của mình.

5. Rủi ro lớn hơn

Về bản chất, một cuộc đàm phán qua điện thoại nói chung là nhanh hơn cuộc gặp trực tiếp. Kết quả của cuộc đàm phán như vậy thường tạo ra một người thắng và một người thua.

Ẩn sâu trong điều này là một sự thật hiển nhiên: trong bất kỳ hình thức đàm phán nào, sự nhanh chóng thường đồng nghĩa với rủi ro.

Cho dù là một xung đột được giải quyết qua điện thoại hay gặp trực tiếp, sự vội vàng quá mức sẽ đặt một bên vào thế nguy hiểm tiềm tàng.

Vậy ai sẽ chịu rủi ro trong một cuộc dàn xếp vội vàng? Đó là người chuẩn bị ít hơn và không thể đưa ra quyền lợi hợp lý. Giả sử tôi không thể chắc chắn rằng đề xuất của bạn là công bằng. Thay vào đó, tôi phải hoàn toàn tin cậy vào sự trình bày của bạn. Nếu bạn là một người chân thành, trung thực và thẳng thắn, tôi sẽ có lợi nhờ niềm tin của tôi vào sự chính trực của bạn. Nhưng điều gì xảy ra nếu biểu hiện đứng đắn và vô tư của bạn chỉ là vẻ bề ngoài? Điều gì xảy ra nếu dưới những chiêu bài của những câu nói làm yên lòng ấy ẩn chứa một "mánh khóe lừa kiểu Xô-viết"? Trong trường hợp này, tôi sẽ bị xúc phạm và bị lăng nhục.

Vì thế, nếu bạn chuẩn bị ít hơn, không thể xác minh những lời phát biểu là đúng hay sai và không có cơ sở tin tưởng người khác từ những quan hệ trong quá khứ thì phải chờ đợi. Nhảy vào một vũng bùn chỉ khiến nó lầy lội thêm. Sau khi có thời gian để bùn lắng xuống, bạn sẽ thấy đáy vũng nước và hiểu ra vấn đề. Thành công luôn đến với nhà đàm phán kiên nhẫn và có sức chịu đựng.

Vì vậy, nếu đó là cuộc trao đổi một lần và bạn không thể xác định nó hợp lý hay không thì hãy làm chậm lại và làm miễn cưỡng. Điều tốt nhất nên làm khi bạn không biết phải làm gì là đừng làm gì cả. Bạn nên hành động khi thấy có lợi và tránh hành động nếu hành động đó chỉ có lợi cho đối thủ. Hãy nhớ rằng, quyền lực không bất biến, thời gian trôi qua có thể làm tăng thêm quyền lực cho bạn.

Đôi khi nhà đàm phán muốn hành động tức thời. Giả sử tôi chuẩn bị tốt hơn bạn trong cuộc đàm phán, hoặc ít nhất có thể biết chắc chắn dựa vào số liệu và sự quan sát về khả năng thỏa mãn các nhu cầu của tôi. Tôi không cần phải tin vào lý lẽ và thậm chí, cả vẻ trung thực của bạn. Rõ ràng là trong trường hợp này, tôi sẽ "đi nhanh" mà không phải gánh chịu bất kỳ rủi ro nào.

6. Lợi thế thuộc về người gọi

Người ta gọi điện vì nhiều lý do nhưng đôi khi lại chẳng vì lý do nào cả. Tuy nhiên, một số nhà đàm phán sử dụng điện thoại làm vũ khí tiềm tàng trong kho vũ khí đàm phán để tấn công hay phòng thủ. Do vậy, một nhà đàm phán giàu kinh nghiệm không "đợi nước đến chân mới nhảy" mà thường lường trước hiệu quả hoạt động của mình.

Trong bất kỳ cuộc đàm thoại qua điện thoại nào, người gọi luôn ở trong tư thế. Người được gọi sẽ gặp bất lợi.

Giả sử chúng ta cùng tham gia vào một cuộc đàm phán dài dòng và buồn tẻ. Đột nhiên, tôi gọi điện thoại đưa ra một ý kiến dàn xếp những vấn đề giữa chúng ta. Khi ấy, bạn bị bất ngờ. Đây là một hành động ngẫu hứng của tôi hay là một mưu kế có dự tính từ trước?

Cuộc gọi này có thể không phải do tình thế ép buộc. Trước khi gọi, tôi đã cân nhắc nhiều lựa chọn như: nói chuyện trực tiếp, viết thư, gửi điện báo, nhờ người trung gian, gọi điện thoại hoặc không làm gì cả. Tôi chọn thời điểm đặc biệt này để gọi điện vì nó phù hợp với mục đích của tôi. Tất nhiên, tôi đã chuẩn bị kỹ lưỡng. Tôi ở một nơi yên tĩnh, không bị phân tâm. Trước mặt tôi là 12 chiếc bút chì và sáu tập giấy trắng. Bên phải tôi là chiếc máy tính. Phía sau tôi là chiếc máy vi tính sẵn sàng cho tôi tiếp cận các dữ liệu ngay lập tức. Tôi có một mục đích, một chiến thuật và những mưu kế trong đầu. Thêm nữa, tôi đã dự đoán trước những phản ứng của bạn và chuẩn bị những câu trả lời để vượt qua những phản ứng ấy. Về cơ bản, tôi đã sẵn sàng nói chuyện!

Bây giờ, hãy xem tình trạng khó xử của bạn. Bạn không chuẩn bị gì và bị ngạc nhiên vì cuộc gọi bất ngờ này. Thậm chí, bạn phải cố tìm chiếc điện thoại dưới đống giấy tờ trên bàn. Những tài liệu tham khảo lại không ở trong tầm với. Khi chúng ta nói chuyện, bạn bị phân tâm bởi nhiều người hỏi bạn và bởi ánh sáng nhấp nháy trên bộ phận nhận tín hiệu từ máy điện thoại. Nếu phức tạp vấn đề hơn nữa, bạn không thể tìm thấy thư ký, tập tài liệu và

thậm chí là cái bút chì.

Trong trường hợp như thế, bạn đang nói chuyện với tôi với rủi ro rất lớn. Bởi vì tôi chuẩn bị tốt hơn nên bạn chỉ làm theo những lý lẽ và tính toán của tôi. Nếu tôi là người có lòng vị tha và thương người, tôi sẽ cho bạn sự công bằng và may mắn. Nếu tôi là một kẻ lừa dối kiểu Xô-viết, tôi sẽ đánh bại bạn.

Không kể những vấn đề và những mặt hạn chế như trên thì bạn vẫn có rất nhiều cuộc đàm phán qua điện thoại. Và tôi không ám chỉ những cuộc gọi trong giờ hành chính đơn thuần. Bất kỳ ai muốn sắp xếp một chuyến đi pic-nic với một nhóm bạn, duy trì quan hệ với gia đình hay bè bạn, nói chuyện với luật sư hoặc lập một kế hoạch cho đám cưới đều hiểu những gì tôi đang nói. Trên thực tế, kết hợp những đám cưới với nhau cũng không khác gì mưu tính một ngày nổ súng xâm lược.

Sau đây là những gợi ý giúp bạn thành công khi đàm phán qua điện thoại:

1. Hãy là người gọi chứ không phải người được gọi

Nếu ai đó gọi cho bạn và bạn chưa chuẩn bị, hãy nói những điều tương tự như: "Xin lỗi, nhưng tôi phải tham gia một cuộc họp quan trọng. Tôi đã bị muộn. Mấy giờ tôi có thể gọi lại cho anh?"

Bạn thấy đấy, nếu ngay lập tức bạn nói điều gì đó kiểu: "Tôi có kế hoạch khác rồi. Tôi sẽ gọi lại!" thì bạn không còn là người được gọi nữa. Khi đã chuẩn bị xong, bạn hãy gọi lại, khi đó, bạn sẽ là người gọi.

2. Lập kế hoạch và chuẩn bị

Trước khi hành động, hãy nghĩ đến kết quả bạn muốn và hãy chắc chắn rằng gọi điện là cách tốt nhất để đạt được kết quả ấy. Quyết định liệu bạn muốn câu trả lời "Có" hay "Không". Chúng ta đã chỉ ra rằng, nói qua điện thoại thì dễ nhận được câu trả lời "Không" hơn là "Có".

Ai đó từng nói: "Nếu bạn không lập được kế hoạch, thì kế hoạch của bạn sẽ thất bại." Hãy luôn nghĩ đến những mục tiêu cụ thể mà bạn mong muốn đạt được qua cuộc điện thoại. Như trong Kinh Coran đã nói: "Nếu anh không biết mình đang đi đâu, thì tất cả các con đường đều dẫn anh đến đây." Phải thừa nhận rằng, nếu bạn không biết bạn đang đi đâu khi đã đến đây thì thậm chí, bạn không biết là mình đã đến đây!

Là người gọi, bạn phải lên kế hoạch và chuẩn bị tạo ra những gì bạn muốn. Sau đây là một số lời khuyên khi đàm phán qua điện thoại:

A. Chuẩn bị một bản liệt kê những điểm cần trao đổi trong khi nói chuyện qua điện thoại;

B. Tự diễn tập đàm phán hay giao dịch trong đầu;

C. Khi đối mặt với đối thủ, cố gắng tiên liệu trước những thủ đoạn của đối phương;

D. Cố gắng nắm mọi cơ sở lập luận trong tay bạn khi bạn thực hiện cuộc gọi;

E. Mặc dù đã chuẩn bị trước, bạn có thể bị ngạc nhiên bởi những câu hỏi chất vấn lệch vấn đề. Tất nhiên, không có gì phải xấu hổ khi thừa nhận mình thiếu một chút kiến thức nào đó;

F. Tập trung và tránh rối trí. Hãy tập trung hoàn toàn tư tưởng vào cuộc gọi.

G. Nếu cần phải có những thông tin chính xác, hãy giữ mọi tài liệu tham khảo, thêm vào một chiếc máy hỗ trợ hoặc một chiếc máy tính bỏ túi trong tầm tay;

H. Cuối cùng, tóm lược lại tất cả những gì đã được thỏa thuận và xác định trách nhiệm cho hành động tiếp theo.

3. Rút lui nhẹ nhàng

Luôn có cớ để thoát khỏi cuộc điện thoại nếu cuộc đàm phán dẫn đến xu hướng có hại cho bạn. Nếu một người gọi điện ưa dài dòng hoặc một người lừa đảo kiểu Xô-viết không cho phép bạn rút lui nhẹ nhàng thì bạn hãy tự gác máy. Xin lưu ý – tôi không khuyên bạn gác máy khi người khác đang nói chuyện. Làm như vậy là bất lịch sự và về mặt xã hội là không thể chấp nhận được. Hãy gác máy khi bạn đang nói.

Làm thế nào bạn có thể tự gác máy một cách thuyết phục? Rất đơn giản. Bạn hãy nói: "Này, tôi rất vui vì anh gọi điện. Anh biết đấy, tôi vừa nghĩ đến anh hôm…" Gác máy.

Phía bên kia sẽ không nghĩ rằng bạn tự gác máy. Anh ta sẽ nghĩ là đường dây điện thoại có vấn đề.

Kết quả là gì? Phía bên kia sẽ gọi lại cho bạn. Khi anh ta làm như vậy thì bạn đã bước ra ngoài nếu bạn ở công ty hoặc tạm thời không trả lời, nếu bạn ở nhà ("Tôi phải đi lấy vài thứ ở nhà để xe"). Điều này giúp bạn có thời gian để chuẩn bị và không bị phó mặc vào sự định đoạt của một người gọi không trông đợi.

4. Rèn luyện khả năng lắng nghe

Lắng nghe hiệu quả đòi hỏi kỹ thuật nhiều hơn là chỉ nghe những từ được chuyển tới. Bạn phải tìm ra ý nghĩa và hiểu được những gì nghe thấy. Vì "Ý nghĩa không phải từ những lời nói mà là từ con người."

Rõ ràng, bạn không thể lắng nghe một cách thông minh trong khi đang nói chuyện, vì thế hãy nhạy cảm với "tỷ lệ nghe và nói" của chính mình. Hãy xem xét cách sử dụng sự ngập ngừng nhiều hàm ý. Đây là một khoảnh khắc kỳ diệu khi bạn đột nhiên yên lặng. Ngay khi có sự yên lặng kéo dài trên đường dây – đặc biệt đối với cuộc gọi đường dài – thì phía bên kia có thể nói một cách miễn cưỡng hoặc là do căng thẳng hoặc vì cần lấy lại giá trị đáng tiền của anh ta. Lúc nào cũng vậy, anh ta sẽ diễn đạt các câu hỏi bằng cách cung cấp cho bạn những thông tin có giá trị.

5. Viết ra bản ghi nhớ thỏa thuận

"Nỗi kinh hoàng của giây phút ấy", vị vua tiếp tục, "ta sẽ không bao giờ, không bao giờ quên!"

"Tuy vậy bệ hạ sẽ quên", Nữ hoàng nói, "nếu bệ hạ không viết một bản ghi nhớ về nó."

Lewis Carroll

Nói chung, tôi không phải là người ủng hộ việc viết thư từ, bản ghi nhớ hay lời ghi chú. Theo quan điểm của tôi, hầu hết những văn bản được viết ra hoặc là không cần thiết hoặc là khó hiểu. Bên cạnh đó, viết ra mọi thứ mất nhiều thời gian và khó khăn.

Nhận ra bản chất khó khăn và rắc rối của việc viết lách, Stephen Leacock, một cây viết chuyên nghiệp, đã nói rằng: "Việc viết không khó. Chỉ cần một cái bút mực hoặc bút chì, ngồi xuống và viết ra những gì bạn nghĩ. Việc viết rất dễ dàng, chính những gì bạn nghĩ ra được mới là khó."

Nói chung, quy tắc chung là khi có thể, hãy tránh những cuộc giao tiếp quan trọng yêu cầu phải viết ra. Phải thừa nhận rằng, nhiều

lúc bạn phải cầm bút trong tay. Trong những tình huống ấy, bạn nên nhớ: Tất cả những gì bạn viết ra giấy phải cực kỳ cẩn thận.

Ẩn ý trong cụm từ "quy tắc chung" là có một ngoại lệ. Tất nhiên, có ngoại lệ trong trường hợp của bản ghi nhớ thỏa thuận. Đây là một văn bản mà bạn biên soạn sau khi đã giải quyết xung đột hay tranh cãi. Nó trình bày những cam kết của mỗi bên và từ đó hình thành nên cơ sở dàn xếp.

Sau khi bạn kết thúc một giao dịch quan trọng qua điện thoại, hãy soạn lại cẩn thận bằng văn bản về sự hiểu biết lẫn nhau trong đàm phán. Hãy thông tin cho người khác, khi bạn vẫn còn nói chuyện với họ trên điện thoại, rằng bạn sẽ làm như vậy. Bạn cũng nên viết ra một bản ghi nhớ như vậy sau bất kỳ thỏa thuận trực tiếp quan trọng nào.

Kinh nghiệm cho thấy, sự thỏa thuận của những người thanh lịch có thể trở thành không thanh lịch chút nào. Như nhà quản lý Sam Goldwyn rất nổi tiếng với câu nói: "Một thỏa thuận bằng miệng không đáng giá bằng tờ giấy thỏa thuận."

Bản ghi nhớ thỏa thuận đôi khi được gọi là thư nội dung hoặc bản ghi nhớ. Dù được dùng với tên nào thì mục đích vẫn giống nhau: đưa ra cam kết của các bên liên quan. Tiêu biểu là chúng được viết bằng ngôn ngữ cũ rích. Một số văn bản này thường khoa trương và đại ngôn đến mức bạn có thể nghĩ người soạn ra nó đeo giầy cao cổ có gắn nút và cổ áo thì giống như trong phim ảnh. Đây là cách mà người ta thường đọc:

"*Theo cuộc đối thoại vào một ngày như vậy, chúng tôi đã nhất trí những điều sau…*"

"*Theo như đã nói chuyện qua điện thoại, chúng tôi đã kết luận rằng…*"

"*Theo những vấn đề có liên quan…*"

"*Thừa nhận cuộc nói chuyện qua điện thoại của chúng tôi về…*"

Thực tế là, hình thức viết thế nào không quan trọng. Điều quan trọng là bản viết đó. Vì sao bạn đảm nhận gánh nặng này? Bởi vì những thuận lợi về phía bạn là rất lớn.

Những lợi ích của người chép bản thảo là gì?

A. Bạn có sáng kiến, quyết định về việc khi nào thì bản ghi nhớ

được viết ra, hình thức của nó và khi nào sẽ được gửi đi. Sẽ chẳng có gì xảy ra đến khi bạn muốn nó xảy ra;

B. Những ghi nhớ sẽ được diễn đạt theo cách của bạn. Nếu có bất kỳ thắc mắc nào về cách diễn đạt, chúng ta luôn hỏi người đã soạn thảo ra nó. Ví dụ, nếu ta phát hiện ra một lá thư cất trong ngăn kéo làm việc do James Madison viết đề cập đến việc đi học bằng xe buýt và sự nạo thai, tình thế khó xử này sẽ được giải quyết nhanh chóng. Sau tất cả, liệu có ai biết rõ hơn tác giả về cách hiểu Hiến pháp?

Chúng ta hãy trở lại vấn đề từ một giao dịch qua điện thoại tới một giao dịch trực tiếp. Tôi là đối thủ của bạn và ngồi ngang hàng với bạn trên bàn đàm phán hình chữ nhật. Những phiên đàm phán cứ tiếp tục, ngày này qua ngày khác.

Có phải tôi đang ghi chú? Không. Cũng giống như nhiều ủy viên ban quản trị, tôi nghĩ là mình có trí nhớ hình ảnh. Có phải bạn đang ghi chú? Đúng vậy. Vì sao bạn lại ghi chú? Bởi vì điều đó cho bạn lực đòn bẩy và sức mạnh.

Sau ngày thứ ba, tôi tức tối hỏi bạn trong lúc nghỉ: "Vì sao anh lại ghi chú nhiều như vậy? Anh không phải là thư ký tòa án! Chúng ta đã bao gồm những chi tiết của hợp đồng đưa ra như một chiếc lều bạt!"

Bạn mỉm cười, nhún vai và lầm bầm điều gì đó về việc không thể nhớ điều gì mà không viết nó ra bằng giấy trắng mực đen.

Vào ngày thứ năm, trí nhớ hình ảnh của tôi không còn như tôi nghĩ. Trong thời gian nghỉ, tôi đến bên bạn và hỏi: "Hãy cho tôi biết, chúng ta đã nói gì về ba khoản bổ sung mới vào bản hợp đồng vậy? Tôi không rõ lắm về chúng, đặc biệt là từ khi chúng ta thêm hai điều khoản bổ sung khác vào hôm thứ ba. Tôi e rằng tôi sẽ lẫn lộn mất!"

Bạn lật những ghi chép của mình trong khi tôi mất kiên nhẫn gõ chân. "Đây rồi… ba điều khoản bổ sung mới được đưa ra và ngày thứ tư, lúc 2 giờ chiều."

Tôi nghiên cứu những nét nguệch ngoạc của bạn. Tôi nhăn mặt trước những con chữ của bạn: "Tôi không hiểu mô tê gì về những ghi chép của anh!"

Với phong thái của một phi công chiến đấu đang tóm tắt lại một trận oanh tạc, bạn trả lời: "Những điều khoản bổ sung là thế này

thế kia, thế này thế kia và thế này thế kia."

Tôi nhăn mặt: "Tất cả những gì tôi thấy trong trang giấy là hai dấu chấm, một dấu hoa thị và một ngôi sao!"

Bạn nhìn tôi bằng ánh mắt đẹp nhất của cô nữ sinh hát hợp xướng ở nhà thờ: "Đó là ý nghĩa của những dấu này đấy!"

Đột nhiên, tôi kính sợ bạn. Bây giờ bạn có sức mạnh đáng kể. Ai có thể hiểu nhiều hơn về việc gà đẻ trứng bằng chính con gà đẻ ra trứng ấy?

C. Khi bạn xác định từ đầu rằng mình sẽ viết bản ghi nhớ thỏa thuận, bạn sẽ lắng nghe hiệu quả hơn và ghi chép tốt hơn. Trên thực tế, bạn sẽ chú ý và sử dụng kỷ luật tự giác.

D. Bản nháp đầu tiên của bạn sẽ thiết lập khung làm việc cho bất cứ sự quyết định nào trong tương lai. Nó sẽ quyết định các xác định và giới hạn cho cuộc thảo luận.

Đây là một ví dụ. Giả sử bạn và tôi thực hiện một giao dịch qua điện thoại. Bạn đồng ý để tôi viết thư nội dung mà không nhận ra những ý nghĩa trong cử chỉ của bạn. Tôi viết bản ghi nhớ và gửi cho bạn một bản sao.

Hai ngày sau, bạn gọi điện cho tôi và nói: "Này, chờ một lát! Tôi đã nhận được bản ghi nhớ của anh và anh quên không ghi khoản A."

"Khoản A?", tôi trả lời, hoàn toàn ngây thơ.

"Đúng thế", bạn nói tiếp: "Anh nhớ khoản A chứ?"

Tôi hơi bối rối: "Ồ, khoản A. Tôi nhớ mang máng là anh đã đề cập một chút đến nó."

Bạn tiếp tục: "Vậy sao anh lại không ghi nó vào?"

Tôi chống chế: "Tôi đã không nghĩ nó quan trọng như vậy. Xét cho cùng, anh hầu như không đề cập đến nó."

Bạn hắng giọng: "Tôi không đề cập đến nó vì anh có vẻ đã đồng ý về nó."

Tôi dừng một lát, như thể bạn đang gây ấn tượng cho tôi, như thể bạn đang đòi hỏi quá nhiều. Rồi tôi nói: "Anh thật sự muốn tôi ghi nó lại chứ?"

Bạn trả lời: “Đúng, tôi thật sự muốn anh ghi nó lại.”

Tôi lại tạm dừng: “Vậy tại sao chúng ta không ngầm hiểu với nhau là nó đã được ghi lại?”

Bạn phát cáu: “Không, tôi muốn cái đó được ghi lại.”

Vì sao tôi cho anh nhiều thời gian như vậy để nói về khoản A? Giả sử tôi là nhà đàm phán mang tính hợp tác, làm sao mà khoản A có thể bị bỏ sót được? Sự chọn lọc luôn xảy ra trong quá trình hình thành những bản ghi nhớ. Nếu không, sự thỏa thuận sẽ có tầm cỡ của cuốn *Chiến tranh và hoà bình*. Nhưng nếu tôi viết bản ghi nhớ thì nhiều sự lựa chọn sẽ không có lợi cho bạn. Những điều khoản có vẻ quan trọng với tôi thì đều được ghi vào. Nhưng tôi rất khó đọc được suy nghĩ của bạn. Hãy nhớ rằng, bạn hầu như không đề cập đến khoản A trong suốt cuộc đàm phán.

Cuối cùng thì tôi cũng ghi điều khoản A vào cho bạn. Tôi đã nhượng bộ cho bạn về điểm này và bây giờ đang trông đợi một điều gì đó đáp lại. Hơn thế nữa, sau một khoảng thời gian khó khăn như vậy với khoản A, bạn có thể sẽ ngập ngừng khi hỏi tiếp về điều khoản B – khoản mà tôi cũng chưa cho vào bản ghi nhớ. Bây giờ quan điểm của bạn là: “Người anh em, tôi sẽ không xem xét tỷ mỉ về điều rắc rối ấy nữa.”

Và vì vậy, một lần nữa sức mạnh của người ghi biên bản đã lại thắng thế.

E. Bởi vì bạn đã viết bản ghi nhớ, các bên khác sẽ đánh giá cao. Họ có xu hướng không coi thường hoặc ngụy biện về những điểm nhỏ hơn. Cho dù là bản tường thuật của bạn có chứa vài điểm nhỏ chưa hoàn hảo, hầu hết mọi người sẽ hào hiệp và không tham gia vào bắt bẻ quá tỷ mỉ.

Sau cùng, tôi xin tóm lược một lời bình luận súc tích của Ellen Eisenstadt. Khi cấp trên vỗ vào lưng cô và hứa mơ hồ rằng sẽ cho cô nhiều cơ hội trong tương lai, cô bình luận: “Cái bút mạnh hơn nhiều so với một cái đập tay và một lời hứa.”

Sao tôi phải hỏi một con khỉ khi có thể hỏi người hát rong trên phố?

Aneurin Bevan

11
Tiến lên

Có phải cái bánh xe kêu cót két thật sự sẽ được tra dầu mỡ? Đúng, nếu nó biết nên kêu cót két ở đâu và khi nào.

Chúng ta hãy cùng nhau xem xét những phàn nàn của bạn về công việc hành chính cồng kềnh thường ngày. Tôi đề nghị:

1. Hãy gọi điện đến văn phòng gần công ty nhất. Xin đầy đủ tên và chức vụ của người bạn đang nói chuyện. Hãy nói ra hoàn cảnh khó khăn của bạn bằng ngôn từ đơn giản để họ có thể đồng cảm với bạn. Sau khi yêu cầu sự giúp đỡ của họ, thu lại cam kết bằng miệng và thời gian khắc phục vấn đề.

2. Tiếp theo, bạn nên viết một lá thư lịch sự nhắc lại với người bạn đã nói chuyện rằng mình đang trông đợi ở họ.

3. Ngay trước hạn cuối tiến hành công việc, hãy gọi cho người bạn để nắm được sự tiến triển trong nỗ lực của họ. Nếu hành động này không khiến mọi việc tiến triển…

4. Trực tiếp đến thăm văn phòng gần nhất. Hãy tỏ ra lịch sự và nhã nhặn. Gặp họ, nhưng đảm bảo những người khác cũng biết về sự bất công vẫn đang tồn tại. Nài xin sự giúp đỡ của người khác và vì vậy, họ thấy có trách nhiệm hỗ trợ để tìm ra giải pháp hợp lý.

Điều gì sẽ xảy ra nếu những điều trên đây vẫn không đưa đến hành động thỏa đáng? Hãy tiến thêm một mức mới. Mọi cơ quan đều có tôn ti trật tự. Hãy đều đều leo lên từng bậc thang, từng bậc một, cho đến khi bạn thấy hài lòng. Càng lên cao, bạn càng có khả

năng đạt được mong muốn của mình.

Vì sao vậy? Có vài lý do. Những người đã lên cao thì hiểu rằng quy tắc chung không có nghĩa là sẽ bao hàm tất cả những tình huống cụ thể. Họ biết nhiều về những Hiện tượng tiêu biểu và có thể tưởng tượng ra những ảnh hưởng do cách trình bày không phù hợp.

Quan trọng hơn, họ có quyền lớn hơn và được trả công để đưa ra quyết định.

Ở bất cứ mức độ nào, cố gắng đừng đàm phán với người nào thiếu quyền lực, trừ khi bạn muốn phí thời gian. Nếu bạn định đàm phán với người nào đó, đầu tiên hãy tự hỏi: Người này là ai? Mọi người có thái độ gì với anh ta? Anh ta ở vị trí nào trong cơ quan? Anh ta có thể đưa ra những loại quyết định nào? Anh ta có khả năng thật sự không?

Khi bạn đã xác định được hết những điều này trong một phạm vi hợp lý, hãy kiểm tra nó bằng cách hỏi người đó, lịch sự nhưng thẳng thắn: "Anh có thể đưa ra biện pháp gì với tình huống này không?" hoặc "Anh có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này không?" hay "Anh có đủ thẩm quyền để hành động như tôi muốn ngay bây giờ không?" Nếu câu trả lời là phủ định thì bạn nên tìm người khác.

Không ai có quyền lực tuyệt đối, vì thế đừng trông đợi điều đó. Tất cả những gì bạn có thể trông đợi về quyền lực của ai đó – đặc biệt là trong một bộ máy quan liêu – là nếu đồng ý, anh ta sẽ làm tất cả mọi thứ trong phạm vi quyền lực cho phép để thực hiện nó. Anh ta sẽ cố hết sức thực hiện những cam kết của mình. Anh ta sẽ đấu tranh cho bạn, vì tính chính trực và nguyên tắc của anh ta.

Khi cựu Thủ tướng Israel Menachem Begin đồng ý theo phương pháp hòa bình ở Trung Đông, ông ta nói với Tổng thống Mỹ Carter: "Tôi không có đủ thẩm quyền để cam kết rõ ràng ở cấp độ quốc gia nhưng tôi đảm bảo rằng nếu Quốc hội Israel không thông qua hiệp định, tôi sẽ từ chức." Bạn không thể yêu cầu nhiều hơn thế.

Tôi sẽ đưa cho bạn năm ví dụ về bánh xe kêu cót két được tra dầu mỡ bởi vì nó tiến lên những cấp độ quyền lực cao hơn. Trong mỗi trường hợp, giả thuyết là bạn chính là bánh xe kêu cót két.

Đây là ví dụ đầu tiên. Bởi vì máy bay bạn chọn đã kéo lê cánh trên không trước khi hạ cánh tại sân bay do sấm chớp, bạn đến khách

sạn trước nửa đêm 45 phút. Quần áo của bạn ẩm ướt và nhăn nhúm, giày bị ướt, bạn bị chứng khó tiêu và mệt mỏi đến tận xương tủy. Bạn mong muốn ném cái vali vào căn phòng đơn đã đặt trước. Ơn Chúa là bạn đã đặt trước.

Nhân viên làm nhiệm vụ nhận phòng liếc nhìn bạn, sau đó thì thầm với giọng lạnh lùng: "Vâng, đúng là ông đã đặt phòng trước nhưng chúng tôi không còn phòng nào cả. Đột nhiên chúng tôi hết phòng. Điều này đôi khi vẫn xảy ra."

Bạn phải làm gì? Ngay lập tức hạ chiếc vali xuống thảm và nhắc mình rằng lúc đó nhân viên khách sạn về cơ bản chỉ là một cái máy phản xạ, không có suy nghĩ. Anh ta đang hành xử như một cái máy hay một người máy đã được lập trình sẵn, cung cấp cho bạn những thông tin mà anh ta nhận được từ cấp trên trong khách sạn. Họ nói với anh ta là khách sạn đã hết phòng. Như một con vẹt, anh ta đang truyền thông tin này tới bạn. Bởi vì anh ta không nghĩ đến những lựa chọn về sự chuyển nhượng phòng khách sạn. Tùy thuộc vào việc bạn giúp anh ta giải quyết vấn đề của họ.

Bạn suy nghĩ về những lựa chọn này trong đầu. Khách sạn có thể có một dãy phòng. Bạn có thể kê một cái giường ở một trong những phòng họp. Dãy phòng thậm chí vẫn còn một phòng nếu bạn dự định rời đi sớm vào sáng hôm sau.

Như một người ra lệnh, bạn nói: "Ồ, thế còn về dãy phòng thì sao? Liệu tôi có thể dùng căn hộ của chủ anh không nếu những phòng khác đã có người? Tôi biết anh còn những phòng họp và phòng hội nghị. Tất cả những tờ quảng cáo của anh đều nói như vậy. Anh có thể cho kê một cái giường vào đó?"

Nhân viên khách sạn ngần ngại: "Ồ, không. Chúng tôi không thể làm như vậy. Để tôi chuyển anh sang khách sạn khác được không?"

Bạn đáp lại: "Tôi không muốn bị chuyển sang khách sạn khác. Tôi mệt, tôi muốn đi ngủ, muốn nghe một bài ca cổ. Và tôi muốn ngủ ngay ở đây. Làm ơn cho tôi nói chuyện với người quản lý của anh được không?" (Bạn biết là người quản lý của anh ta không có trách nhiệm giải quyết những việc về khuya như thế này nhưng bạn muốn chứng tỏ quyết tâm của mình cho nhân viên đó).

Nhân viên khách sạn nhăn mặt, nhấc chiếc điện thoại và lầm bầm điều gì đó vào ống nói. Người quản lý đêm xuất hiện. Bạn nhắc lại

những chất vấn về các dãy phòng, những phòng họp và những lựa chọn khác.

Người quản lý đêm tra cứu bản đồ phòng, cau mày và nhìn lên: "Chúng tôi còn một phòng trống. Nó vừa được trang trí lại. Tuy nhiên, giá sẽ gấp đôi tiền phòng đơn."

Bạn nói nhỏ nhưng chắc chắn: "Tôi không trả thêm một xu nào nữa vì tôi đã đặt phòng có bảo đảm!"

Người quản lý thở dài và nói: "Được rồi... Anh muốn nó hay không?"

Bạn trả lời: "Tôi sẽ lấy phòng đó. Và chúng ta sẽ nói về giá cả vào ngày mai."

Sáng hôm sau, khi bạn lại xuất hiện ở quầy thanh toán, sẵn sàng trả phòng, bạn nhận được phiếu thanh toán. Chắc chắn là giá gấp đôi so với giá bạn định trả. Bấy giờ bạn yêu cầu được gặp Tổng Giám đốc. Bạn có tự tin không? Có chứ. Bạn cho Tổng Giám đốc biết về sự ngạc nhiên của bạn khi khách sạn không thực hiện đúng chính sách đặt phòng. Sau khi nghe ông ta giải thích, bạn mới nói về việc tính giá phòng quá cao.

Vị Tổng Giám đốc sẽ xin lỗi về lỗi lầm của hóa đơn. Ông ta sẽ chỉ tính tiền phòng đơn cho phòng của bạn. Ông ta biết rằng, khách sạn không nên bất cẩn như vậy và vấn đề về giá phòng không nên xảy ra. Và ông ta nhận thức rằng, về lâu dài thì trả như vậy là công bằng.

Tôi sẽ kể cho bạn một ví dụ tương tự như vậy của chính tôi. Hai năm trước, tôi cũng đã đặt phòng đảm bảo ở một khách sạn tại Manhattan. Khi tôi đi taxi đến nơi, trời đã tối, tài xế nói: "Chúng ta phải dừng lại ở đây. Đường phố đã bị phong tỏa. Có vẻ như cảnh sát đã ngăn không cho vào".

"Ồ, tuyệt!", tôi cằn nhằn, bước ra khỏi xe và trả tiền taxi. Nhấc hành lý lên và lách qua cảnh sát, phóng viên báo chí, người đi bộ, đội quay phim.

"Này, chuyện gì đang xảy ra vậy?", tôi hỏi người gác cửa, sau khi lê bước qua lối vào được trang trí công phu của khách sạn.

Anh ta chỉ lên trời: "Một anh chàng nào đó trên tầng 11 sắp nhảy xuống. Đó là tất cả những gì đang xảy ra."

“Ồ, thật tồi tệ”, tôi nói, thất vọng với ý nghĩ rằng một anh chàng sắp rơi xuống vỉa hè. Tôi len vào chiếc cửa quay và tiến về phía bàn. “Tên tôi là Cohen, Herbert A. Cohen”, tôi nói, “Tôi đã đặt phòng có đảm bảo.”

Nhân viên làm nhiệm vụ đặt phòng kêu ca: “Vâng, ông đã đặt phòng, ông Cohen ạ… nhưng chúng tôi đã hết phòng rồi.”

Tôi nhăn mặt: “Anh nói vậy nghĩa là sao, anh không còn phòng hả?”

“Xin lỗi”, anh ta nói, “nhưng tất cả phòng của chúng tôi đã đầy rồi. Ông biết vậy là sao mà.”

“Không, tôi không biết thế là thế nào!”, tôi bắt bẻ, “Anh phải có một phòng nào đó.”

“Để tôi kiểm tra những khách sạn khác quanh đây xem sao”, anh ta đề nghị, với tay định nhấc điện thoại.

“Chờ đã!”, tôi ngắt lời, “Anh chắc chắn còn một phòng! Anh biết anh chàng trên tầng 11 chứ? Cái anh chàng đang gây ra sự náo loạn bên ngoài kia kìa? Anh ta sẽ trả phòng!”

Sự việc kết thúc thế nào? Anh chàng đó đã không nhảy. Cảnh sát đã tóm anh ta và cho anh ta vào nơi khác để kiểm tra bệnh tâm thần. Tôi đã có căn phòng đó.

Tôi sẽ kể một kinh nghiệm cá nhân nữa. Vào mùa đông năm 1987, tôi bay tới một thành phố ở Mexico để dự một cuộc hội thảo với những doanh nhân địa phương. Tôi đã đặt phòng ở một khách sạn lộng lẫy. Nhưng khách sạn đã không đúng hẹn. Bộ phận lễ tân thông báo rằng tất cả các phòng đều đã có người ở. Rõ ràng, nhiều khách đã ở lại vì chuyến bay đến Mexico đã hoãn vì bão.

Sau khi không đàm phán được gì với nhân viên khách sạn, cơ bản là vì bất đồng ngôn ngữ, tôi yêu cầu được gặp giám đốc. Tôi châm một điếu thuốc, tựa khuỷu tay vào quầy đăng ký phòng hình tròn để nghỉ và hỏi người giám đốc: “Điều gì sẽ xảy ra nếu Tổng thống Mexico xuất hiện? Liệu anh có phòng cho ông ta hay không?”

“Có, thưa ông…”

Tôi thở một vòng khói thuốc lên trần nhà: “Vậy thì, ông ấy sẽ không đến, và tôi sẽ ở phòng của ông ấy.”

Tôi có nhận được phòng hay không? Bạn có thể coi đó là một điều chắc chắn, nhưng tôi đã phải hứa là nếu Tổng thống đến thì tôi sẽ nhường lại phòng đó ngay lập tức.

Đây là ví dụ thứ hai về "tiến lên". Bạn và con gái đi mua sắm một chiếc áo dài cho buổi khiêu vũ ở trường trung học. Con gái bạn tìm thấy một cái mà nó rất thích. Bạn mua chiếc áo đó, mang về nhà và con gái bạn đột nhiên bị đau dạ dày. Nước mắt lưng tròng, cô bé gọi cho anh chàng đã hẹn cô bằng chiếc điện thoại bên cạnh và nói với rằng cô sẽ phải hủy bỏ cuộc hẹn.

"Thế còn chiếc áo thì sao?", bạn hỏi, biểu hiện sự thông cảm.

"Hãy mang trả nó cho con!", cô bé nức nở, vùi mặt vào gối, "Con không bao giờ muốn thấy nó nữa. Con ghét nó!"

Bạn mang chiếc áo đó đến trả cho cửa hàng.

"Tôi rất tiếc", người bán hàng nói, "nhưng chúng tôi có nguyên tắc là không nhận hàng trả lại."

"Con bé thậm chí chưa hề mặc chiếc áo này!", bạn phản đối, "Mác giá vẫn còn trên áo đó!"

Bạn liếc nhìn lên bảng hiệu trên tường. Bảng hiệu viết: KHÔNG TRẢ LẠI HÀNG.

"Tôi muốn nói chuyện với người chủ cửa hàng!", bạn nói.

"Bà ấy đã ra ngoài ăn trưa và sẽ không quay trở lại trước 45 phút nữa."

"Tôi sẽ đợi", bạn lầm bầm và tự ngồi xuống một cái ghế gần nhất.

Sau 45 phút, người chủ cửa hàng quay lại. Bạn nói chuyện với bà ta trong văn phòng riêng. Bạn giải thích những tình huống: con gái bạn ốm, chiếc áo chưa hề được mặc.

"Làm sao biết được chiếc áo chưa hề được mặc?", Người chủ hỏi, "Đây chỉ là một thủ thuật mà một số cha mẹ đưa ra. Họ chỉ cần gắn lại mác giá và sau đó cố gắng xóa bỏ những vết bẩn bằng một miếng giẻ ướt!"

Bạn chỉ cho bà ta ngày mua chiếc áo viết trên hóa đơn. Bạn gọi điện cho bác sĩ gia đình, trước mặt bà ta, để xác minh rằng con gái bạn đã bị ốm nằm ở nhà vào đêm dạ hội.

“Ồ, thôi được rồi”, người chủ cửa hàng thừa nhận, “Lần này là một ngoại lệ. Tôi sẽ cho phép anh trả lại chiếc áo mà không mất phí cho cô bé đang nằm chờ ở nhà.”

Bạn thấy đấy, các quy tắc luôn có ngoại lệ. Trong hầu hết các trường hợp, nên bám chặt vào chúng, nếu không thế giới của chúng ta sẽ hỗn loạn. Nhưng tôi sẽ cho bạn một ví dụ cực kỳ đơn giản về trường hợp nên phá vỡ quy tắc.

Bạn đang nghe thuyết giáo trong nhà thờ. Cả giáo đoàn đang yên lặng, chăm chú nghe từng lời của mục sư. Có một quy tắc trong nhà thờ là không ai được nói chuyện trong khi nghe thuyết giáo. Nói chuyện đồng nghĩa với việc phá vỡ sự chăm chú. Đột nhiên, bạn phát hiện ra một ngọn lửa lấp lóe trên tường. Dây điện trong lớp vữa đang bị chập. Bạn phải làm gì? Nếu bạn không thể phá vỡ quy tắc trong bất kỳ trường hợp nào, bạn có ba lựa chọn:

1. ra hiệu cho vị mục sư;

2. viết một mảnh giấy và nhờ chuyển dần đến bục giảng kinh, rằng “Lửa đang cháy trong nhà thờ”;

3. ngồi dậy và lẳng lặng bỏ đi vì không có quy tắc nào cấm hành động này.

Những tình huống cụ thể sẽ cho bạn biết có nên phá vỡ một quy tắc một cách chính đáng hay không. Nếu bạn không muốn có một cách giải quyết cho tình huống này thì hãy chuẩn bị để chứng tỏ rằng hệ thống quy tắc này không bao hàm cả những cơ sở lập luận của bạn.

Đây là ví dụ thứ ba về “tiến lên”. Bạn khó nhọc gửi bản kê khai thuế của liên bang đi lúc nửa đêm ngày 15/4. Bạn đã trả lời mọi thắc mắc giống như một hướng đạo sinh, không xuyên tạc điều gì. Hai tháng sau, bạn nhận được mẫu đã được chỉnh sửa từ Sở Thuế vụ. Cơ quan này muốn bạn đến văn phòng địa phương vào lúc 10 giờ sáng ngày thứ năm tới. Có vài điểm không thống nhất cần được giải quyết.

Bạn rối hết cả ruột gan. Bạn nghĩ một cách ngớ ngẩn rằng mình chắc chắn đã sai lầm điều gì đó.

Hãy suy nghĩ. Đừng đa cảm. Hãy để tâm tư được thoải mái. Sẽ chẳng có ai lấy dùi cui đánh bạn cả. Trên thực tế, bạn sẽ được đối xử bằng sự kính trọng đặc biệt. Bạn sẽ được “đối xử tế nhị”.

Mang theo những bản ghi nhớ, bạn đến văn phòng cơ quan thuế vụ lúc 10 giờ sáng, đúng như theo chỉ dẫn. Bạn nói tên với nhân viên lễ tân và liếc nhìn qua vai trái của anh ta. Những dãy bàn được sắp xếp nổi bật hẳn phía đằng sau anh ta. Ngồi ở mỗi bàn là một người với máy tính điện tử, một tập giấy, những quyển sách thuế, những khuôn mặt nghiêm túc và thân thiện. Hãy nhớ bốn điều sau về những kiểm toán viên này:

1. Họ chỉ đơn giản đang làm một công việc và không kiếm được nhiều tiền với nó.

2. Họ cũng như bạn: không thích phải đóng thuế nhiều. Khi phải đóng thuế, họ có thể cũng gian lận một chút. Trên thực tế, vài người trong số họ cũng bị tiến hành kiểm toán.

3. Nếu không quá giàu trí tưởng tượng, họ thường "làm theo sách", nghĩ về những điều chung chung hơn là những ví dụ cụ thể.

Và đây là điều rất quan trọng. Dù có máy tính điện tử, những gì họ làm chỉ là tính nhẩm trong đầu và mang tính đánh giá. Có thể là bất cứ cái gì trừ mục đích, kín tiếng và hết sức dễ hiểu. Nói ngắn gọn, cách diễn đạt và đánh giá của bạn cũng có thể hợp lý không khác gì của họ.

Bạn đừng bao giờ ăn mặc quá bảnh bao khi bước vào một văn phòng thuế vụ. Đừng để mình giống như một kẻ vô công rồi nghề nhưng cũng đừng giống như ảnh bìa một. Người nói chuyện với bạn sẽ cảm thấy thoải mái chỉ khi có thể đồng cảm với bạn (Đây là sự hiểu biết tâm lý mà những luật sư giỏi kiếm chác được và vì vậy, họ sẽ không làm ban hội thẩm lạc hướng. Vài người để kiểu tóc dài, những người khác không đi quá gần nhau, một số vẫn để giày của họ mốc meo).

Người ta gọi tên bạn. Cùng lúc ấy, một nhân viên kiểm toán được chỉ định bước tới chào đón bạn. Ở thời điểm này – và trong suốt cuộc đàm phán – quan điểm của bạn hoàn toàn là "giúp tôi!" Bạn chấn chỉnh lại bản thân, bước lên như là một người biết điều, dễ mến và thân thiện. Bạn có thích tranh cãi không? Hay ngược lại, bạn thích phòng thủ? Hoàn toàn không. Bạn có mặt ở đây là để hợp tác.

Nhân viên kiểm toán nói: "Có bốn điều tôi muốn trao đổi với anh: Thứ nhất là những đóng góp từ thiện của anh. Thứ hai là số liệu anh đưa ra sự phản đối về nhà ở. Thứ ba là những tài sản của anh tăng lên rất nhiều và thứ tư là số tiền mà anh nói là đã gửi vào để

đóng thuế theo từng quý."

Bạn hắng giọng. Điều này có thể khó khăn hơn so với dự đoán. Nhưng liệu có cần thiết không? Không. Hãy bình tĩnh.

Nhân viên kiểm toán nói tiếp: "Tôi muốn thấy bằng chứng về số tiền 900 đô-la mà anh đưa ra trong bản kê khai của anh về các khoản đóng góp từ thiện."

"Không vấn đề", bạn trả lời, "Tôi có những tấm séc đã bị hủy ngay tại đây, trong chiếc phong bì này."

Nhân viên kiểm toán giở qua các tấm séc, đồng thời bấm bấm chiếc máy tính để bàn: "Ở đây chỉ có tổng số là 360 đô-la. Vậy anh giải thích sao về số tiền 540 đô-la còn lại?"

Bạn trả lời thật nhanh và trung thực: "Tôi luôn đi nhà thờ vào các chủ nhật. Mỗi lần, tôi đều bỏ 10 đô-la vào hòm quyên góp."

"52 lần trong một năm?"

"Nhất định rồi. Điều đó tương đương với 500 đô-la."

"Thế còn số tiền 50 đô-la còn lại?"

Bạn thậm chí không thấy phiền khi hắng giọng: "Đó là để mua bánh bao cho những nữ hướng đạo sinh, mua những dụng cụ thể thao cho giải bóng chày trẻ em và vân vân. Tôi lẽ ra đã phải chi gấp 60 lần như vậy cho tất cả những thứ ấy."

"Hừm…", nhân viên kiểm toán bình luận, "Thật khó tin. Không ai hào phóng như vậy!"

Bạn nhún vai: "Có tôi đấy."

"Tôi sẽ đặt một dấu hỏi bên cạnh khoản 540 đô-la của anh", nhân viên kiểm toán nói.

Hãy để ý trường hợp này. Nhân viên kiểm toán không thể chứng minh rằng bạn đã không bỏ 10 đô-la vào hòm quyên góp mỗi chủ nhật hoặc phân phát tiền cho những đứa trẻ. Điều đó hoàn toàn là vấn thuộc quyết định của tòa án.

Sự tương tác qua lại vẫn tiếp diễn. Viên kiểm toán than phiền rằng những phản đối về nhà ở của bạn nên tương ứng với thời kỳ 12 năm. Bạn không đồng ý một cách lịch sự, nhắc lại rằng con số này nên tương ứng với thời kỳ 18 năm. Bạn giữ chặt lấy vũ khí của

mình, giống như cầu thủ Stonewall Jackson ở trận Bull Run. Không có gì có thể khiến bạn thay đổi. Cơ quan thuế vụ có tước hết quyền của bạn không? Không, đây cũng chỉ là vấn đề quyết định của tòa án. Điều này cũng có thể được kháng cáo.

Đã nguệch ngoạc dấu hỏi chấm thứ hai bằng cây bút "ma thuật", nhân viên kiểm toán tiếp tục: "Anh đã nâng số tài sản của mình lên 2.000 đô-la khi anh viết ra những khoản thêm ở trang bốn trong bản đánh máy đính kèm."

"Ồ, không. Ông hoàn toàn sai rồi", bạn phát biểu nhẹ nhàng, "Đấy không phải là những khoản thêm vào. Chúng rất cần được sửa lại. Căn nhà đã đổ một phần. Ông chắc chắn đã nhìn thấy nó như vậy! Nếu tôi không sửa sang lại, nó sẽ giống như một ngôi lều rách nát!"

Viên kiểm toán cười vẻ chế giễu mặc dù đang phải chịu đựng nỗi đau tê tái. Đây là một vấn đề khác của sự phán xét. Vì thế, một dấu chấm hỏi khác lại được nguệch ngoạc. Bây giờ bạn có vấn đề thứ ba mà có thể chất lên thành kim tự tháp.

Bạn thất bại nặng nề ở điểm thứ tư của cuộc tranh cãi. Bạn khẳng định – về bản khai thu nhập cá nhân để đóng thuế – rằng bạn đã trả 1.400 đô-la cho khoản thuế theo quý. Cơ quan thuế vụ có chứng cớ rằng bạn chỉ trả 900 đô la. Con số bạn đã đưa ra chỉ là sự lầm lỡ. Bạn đã thực hiện kê khai vào lúc đêm muộn, lúc mà bạn đang mệt mỏi. Ở điểm này thì cơ quan thuế vụ thật sự đã "tước quyền" của bạn. Đó không còn là vấn để xét xử ở tòa nữa. Không có cơ hội nào để kháng cáo. Bạn phải bù vào khoản chênh lệch 500 đô-la.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên kiểm toán không đồng ý với bạn ở những điểm khác nữa: những đóng góp từ thiện của bạn, phản đối về nhà ở và tài sản tăng lên?

Câu trả lời thật đơn giản. Nếu bạn hành động trung thực và tin là bạn đúng thì hãy bắt đầu tiến lên. Kháng cáo. Đầu tiên, hẹn gặp với một thanh tra kiểm toán của cơ quan thuế vụ. Nếu cuộc gặp có thiện ý đó của bạn không làm bạn thỏa mãn, hãy gặp một thành viên của Phòng Chỉ đạo kháng án địa phương. Nếu cuộc gặp đó không thỏa mãn bạn, hãy đưa trường hợp của bạn ra tòa – hoặc là Tòa án Thuế Quốc qia, tòa giải quyết khiếu nại hoặc một tòa án quận. Nói ngắn gọn, chỉ cần một số lượng nhỏ bị liên quan, hãy kháng cáo nếu bạn đã sẵn sàng. Bạn có quyền theo Hiến pháp. Hãy dựa vào những quyền đó. Bạn có quyết tâm. Hãy sử dụng chúng.

Một chú ý cuối cùng về việc đàm phán với cơ quan thuế vụ: Nếu những nhân viên kiểm toán và những thanh tra khác yêu cầu bạn đưa ra thêm bằng chứng cho mọi thứ, như thể bạn là một nhà ảo thuật có thể kéo ra một con thỏ từ chiếc mũ, thì bạn đừng vội vàng. Hãy trì hoãn. Nói với bất kỳ ai liên quan rằng thực hiện những hồ sơ yêu cầu sẽ mất nhiều thời gian. Hãy sử dụng thời gian và học cách sống với sự nhập nhằng, bởi vì về lâu dài, bạn sẽ tiết kiệm được tiền bạc.

Hãy nhớ rằng, cơ quan thuế vụ rất muốn đóng lại hồ sơ của bạn. Tranh luận với bạn cần phải có nhiều người, thời gian và tiền bạc. Những cố gắng dồn vào vụ việc của bạn sản sinh ra khoản tiền lãi rất khiêm tốn và họ biết điều đó. Vì thế hãy tiếp tục nói: "Hãy xem này, tôi chắc chắn rằng mình đúng. Có lẽ chúng ta cần tìm ra nhiều thứ mới." Cuối cùng, thậm chí ngay cả khi tin rằng mình đúng thì cơ quan thuế vụ cũng sẵn sàng đàm phán về những vấn đề loại này. Khi bạn tiến lên, bạn sẽ tìm kiếm được nhiều sự thông cảm với quan điểm của mình. Những người lãnh đạo hiểu rằng quản lý thuế chính xác đòi hỏi sự linh hoạt trong việc giải quyết các thắc mắc về những khoản tiền tầm thường.

Đây là ví dụ thứ tư về "tiến lên". Bạn và một người bạn quyết định thuê một căn nhà lá quê mùa vào mùa hè để sử dụng cho những ngày cuối tuần, cách thành phố bạn đang sống 100 km. Khi bạn đến, vào ngày cuối tuần đầu tiên, bạn nhận ra căn nhà này cần mất rất nhiều công sức để sửa lại. Những cánh cửa không thể mở hay đóng một cách bình thường, then cửa đã bị hỏng, cần phải thật chú ý đến mạng dây điện và khu nhà bếp thì giống như vừa bị thiên tai. Thật may mắn, bạn có đôi tay rất khéo léo. Nhưng bạn không mang các dụng cụ, bộ phận thay thế hoặc thật nhiều tiền theo.

Để người bạn ở lại quét nhà và lau chùi cửa sổ, bạn lái xe đến một thị trấn cạnh đó và bước vào một cửa hàng bách hóa. Sau một giờ tìm kiếm, bạn tìm được tất cả những bộ phận và công cụ cần thiết. Chiếc xe đẩy của bạn đang đi lên và xuống những lối đi đông đúc. Bạn đẩy xe đến trước quầy thanh toán và nhân viên tính tiền nói rằng tổng số tiền phải trả là 84 đô-la.

"84 đô-la?", bạn kêu lên, "Thật không thể tin được! Tôi sẽ phải viết một tấm séc."

"Rất tiếc", người bán hàng nói, "Cửa hàng không nhận séc."

Hãy phá vỡ quy tắc. Vì sao cửa hàng này lại không nhận séc? Đã

một lần nó chấp nhận séc nhưng rồi cửa hàng bị chuốc họa. Số séc mà cửa hàng đã nhận bị trả về cho người ký vì không có tài khoản. Rút kinh nghiệm, người chủ của hàng đã áp dụng quy tắc mới. Mặt nhăn nhó như kẻ bần tiện, ông ta phàn nàn điều này ở quầy thanh toán: "Đừng bao giờ nhận séc!" Đó là lý do vì sao nhân viên tính tiền nghe theo quy tắc cứng rắn này mà không cần suy nghĩ, không có ngoại lệ nào.

Và sau đó bạn xuất hiện: "Anh phải chấp nhận séc của tôi. Nếu không tôi sẽ không thể chuyển đến ở căn hộ mà tôi vừa thuê."

"Xin lỗi", người bán hàng nhắc lại, "Tôi phải tuân theo mệnh lệnh."

"Ai đã ra lệnh cho anh?", bạn hỏi.

"Ông chủ", anh ta trả lời.

"Tôi muốn nói chuyện với ông ta", bạn nói,

Người chủ xuất hiện. "Có chuyện gì vậy?", ông ta hỏi.

"Tôi cần những vật dụng và những đồ này", bạn nói, "nhưng thư ký của ông lại không nhận séc của tôi."

Ông ta liếc nhìn chiếc xe đẩy hàng của bạn: "Tất cả những thứ này giá bao nhiêu tiền?"

"84 đô-la", bạn trả lời.

"Anh không có tiền mặt à?", ông ta hỏi.

"Không, nhưng tín dụng của tôi là hạng nhất. Tôi gửi tiền tại Ngân hàng Quốc gia ở Middletown."

Hãy tạm thời dừng hành động này lại. Bạn có đang ở một vị thế mặc cả tốt hay không bất chấp quy tắc của cửa hàng? Có. Thời gian phù hợp nhất để đàm phán một ngoại lệ về chấp nhận séc là sau khi bạn đã sử dụng dịch vụ của cửa hàng. Người chủ đang rất để ý đến đống đồ và vật dụng trị giá 84 đô-la trên chiếc xe đẩy của bạn. Ông ta đang suy nghĩ: "Ôi, lạy Chúa, nếu kẻ ngu ngốc này nói 'quên nó đi' và đi ra cửa ngoài với vẻ giận dữ, mình phải lấy những thứ đồ này, từng cái một và đặt chúng lại vị trí cũ trên giá. Như vậy sẽ mất rất nhiều thời gian!"

Liệu ông ta sẽ nhận séc của bạn? Có, nếu bạn cho ông ta xem

chứng minh thư và số điện thoại ngân hàng của bạn cũng như số điện thoại cơ quan bạn. Hãy nhớ, trong hầu hết các trường hợp, một người cấp dưới làm theo mệnh lệnh ép buộc chỉ đơn giản là một cái loa, hành động như một người máy. Phủ nhận tất cả những quy tắc có hại cho những lợi ích của bạn bằng cách tiến về phía trước. Người đưa ra những quy tắc cho bạn cũng có thể gỡ bỏ nó. Những người ban hành luật luôn có cơ hội để sửa đổi nó dựa vào ánh sáng từ tình huống cụ thể này của bạn. Thường thì họ được an ủi bằng cơ hội này.

Đây là ví dụ thứ năm về "tiến lên". Cậu con út của bạn, đang học lớp bảy, gặp khó khăn về môn toán. Không phải do cậu không thông minh: cậu ta học tiếng Anh cực giỏi. Nhưng có vẻ như cậu ta không thể hiểu được những gì liên quan đến số lượng. Vì sao vậy? Giáo viên dạy toán làm nhục cậu ta trước mặt cả lớp bởi vì cậu không tham gia các hoạt động ngoại khóa. Cậu ta bị bế tắc tinh thần về những con số. Điều đó đã quá đủ tồi tệ. Còn điều gì tồi tệ hơn nếu giáo viên này không gật đầu bực dọc với cậu ta, con trai bạn sẽ không lên lớp tám được. Cậu bé quá đa cảm. Điều đó sẽ làm tổn thương hoàn toàn tâm lý cậu.

Bạn làm cách nào để đàm phán cho con bạn được lên lớp tám? Rõ ràng là, tôi đang giả sử rằng viễn cảnh là có lợi cho các bên liên quan. Điều cốt yếu là bạn phải đối mặt với giáo viên dạy toán trước khi ông ta cho điểm và ghi hồ sơ đánh trượt lên lớp cho năm đó.

Khi một lớp đã ghi trong hồ sơ của nhà trường, thì nó sẽ quy định thật cụ thể, không nói gì được nữa. Điều này có hàm ý là con của bạn đủ tin bạn để giãi bày tâm sự về tình thế khó khăn của cậu ta. Bạn phải có quan hệ tốt với con bạn – một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, dựa vào những lỗi lầm ngoại lệ của từng bên.

Việc bạn gặp trực tiếp giáo viên dạy toán cũng rất quan trọng. Đừng đàm phán với ông ta qua điện thoại. Từ chối qua điện thoại rất dễ dàng.

Khi bạn hội ý bí mật với giáo viên đó, hãy ra vẻ điên rồ. Hãy chắc chắn rằng ông ta cảm nhận được bạn và những thứ bạn cần bằng sự nhạy cảm tuyệt vời của những giác quan. Nếu điều đó không có kết quả, hãy ngay lập tức kiến nghị lên cấp cao hơn trong hệ thống cấp bậc trường học. Tiếp tục leo thang, nếu cần thiết, cho đến khi bạn được nói chuyện kín với hiệu trưởng trường.

Thông thường, hiệu trưởng trường sẽ hiểu hơn nhiều về sự bế tắc

so với giáo viên dạy toán. Vì sao? Bởi vì ông ta hiểu sâu sắc về chính trị, về bạn, không chỉ là một người cha than phiền và liên quan mà là một người đóng thuế có thể điều hành ban giám hiệu của trường trong cuộc họp sắp tới, cùng với những vị phụ huynh bất bình khác và tạo ra một phong trào đòi giảm thuế hàng loạt.

Khả năng thiên hạ sẽ biết chuyện đó khiến vị hiệu trưởng rùng mình.

Liệu con trai bạn sẽ được lên lớp tám? Được chứ, nếu bạn hành động nhanh. Bạn càng lên vị trí cao hơn thì càng có lợi. Những người ở vị trí cao với không khí loãng hơn sẽ linh hoạt và có sức hút hơn so với những người ở dưới. Họ sẵn sàng bẻ cong những quy tắc cứng rắn.

Lời cuối cùng về quy tắc "tiến lên". Trong hầu hết các cộng đồng lớn, có nhiều loại người và nhóm người mà bạn có thể yêu cầu giúp đỡ như phòng kinh doanh, phòng thương mại, những nhóm khách hàng, thậm chí cả những nhà làm luật. Đừng ngần ngại bám chặt vào họ.

Để sử dụng quyền lực, người ta không cần bạo lực, để nói về lương tâm, người ta không cần ngoan ngoãn. Hành động hiệu quả nhất là kết hợp cả quyền lực và lương tâm.

Barbara Deming

12
Nhân danh chính mình

Trong cuộc đời mỗi chúng ta, những thay đổi liên tục và những vấn đề phức tạp nảy sinh khiến chúng ta rối trí. Hậu quả là, nhiều người cảm thấy mình như người xa lạ, như con số không lạc giữa đám đông. Những quan điểm kiểu như vậy là một mớ hỗn hợp của sự thờ ơ và thất vọng.

Nhưng thực tế không phải luôn là như vậy. Bạn có thể nhớ lại một lần, thậm chí ở một thành phố lớn, khi mọi người đến một cửa hàng quen và người chủ chào đón họ bằng cách gọi tên họ. Mặc dù cách kinh doanh này có thể không hiệu quả bằng cách kinh doanh hiện đại, nhưng có vẻ nó khiến người ta hài lòng hơn.

Tôi không nói rằng chúng ta nên "quay trở lại những ngày đáng sợ của ngày xưa." Tôi chỉ đang đề nghị là nếu bạn muốn đàm phán một cách hiệu quả thì bạn không được là một con số thống kê, một hàng hóa hay một bài báo thương mại trong con mắt phía bên kia. Nếu bạn bộc lộ mình là người dễ bị tổn thương thì có nhiều khả năng bạn sẽ đạt được những gì mình muốn. Trong số chúng ta, bao nhiêu người có thể bàng quan trước những người mà không bàng quan với chính mình? Trong thâm tâm, hầu hết mọi người đều hiểu là phúc lợi của mình liên quan đến phúc lợi của những người khác. Bất kể sự xem thường nào đối với hàng xóm của tôi đều làm tôi tổn thương.

Về mặt lý thuyết, chúng ta biết rằng "không ai là tách biệt", nhưng

do phải đối mặt với nhiều áp lực của cuộc sống thường nhật mà chúng ta quên đi sự phụ thuộc lẫn nhau này. Vì thế, bạn nên cư xử một cách nhân đạo để không bị coi là một kẻ mất nhân cách. Không ai đồng cảm với nhiều người nhưng hầu hết mọi người đều biết thương xót nỗi thống khổ của nhân loại.

Sự thật này hàm chứa trong câu bình luận nổi tiếng của Samuel Adams, chỉ trước cuộc Cách mạng Mỹ. Trong suốt thời gian lập kế hoạch tàn sát ở Boston, Adams đã nói đại ý: Không nên ít hơn ba hoặc bốn người bị giết để chúng ta sẽ có những người tử vì đạo trong cuộc cách mạng. Tuy nhiên, không nên để quá 20 người thiệt mạng, bởi vì nếu vượt qua con số ấy, chúng ta sẽ không có những kẻ tử vì đạo nữa, mà đơn giản chỉ là có thêm một vấn đề.

Ngoài những câu bình luận nhẫn tâm và hàm ý liên quan đến đạo lý thì lý thuyết của ông ta là đúng. Để phóng đại một sự kiện, mọi người phải có khả năng đồng cảm với những người có liên quan và với những trường hợp xảy ra.

Khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc, chúng ta đã biết những hậu quả mà nó để lại. Chúng ta đã không thể đếm hết những tội ác do bọn phát-xít và vô số kẻ đồng lõa gây ra. Đối với một người bình thường thì những con số này thật khó hiểu.

Nhiều hơn bất kỳ điều gì, những ghi chép của một cô bé Do Thái giúp mọi người hình dung được những điều khủng khiếp đã diễn ra. Trong khi lẩn tránh quân phát-xít, cô bé đã mô tả sống động và nhẹ nhàng những gì đã chứng kiến. Những từ ngữ ngây thơ, lạc quan và nhân đạo đã gây ra nhiều tác động về mặt tình cảm.

Do đó, để cực đại hóa tác động của bạn với tư cách là một nhà đàm phán bất kể bạn đang đàm phán với ai – thì bạn phải cá nhân hóa cả bản thân mình và tình huống.

Bạn cá nhân hóa bản thân bằng cách nào? Bạn làm cho những người khác nhận thấy mình là một cá nhận độc đáo, bằng xương bằng thịt, có cảm giác và nhu cầu, được mọi người yêu quý, quan tâm hay ít nhất bạn là người mà họ muốn giúp đỡ.

Bạn cá nhân hóa tình huống như thế nào? Câu trả lời thật đơn giản. Cố gắng đừng đàm phán nhân danh một tổ chức nào, bất kể tầm cỡ lớn hay nhỏ. Hãy đàm phán nhân danh chính mình, trình bày cho tình huống.

Tôi sẽ nói thêm. Rất ít người trong chúng ta giữ lời cam kết nhân danh một tổ chức nào đó. Chúng quá xa xôi, vô tri vô giác và trừu

tượng để tạo ra ý thức trách nhiệm và sự quan tâm. Không có ai, trừ một kiến trúc sư, cần đến gạch, kính, thép và bê-tông. Thể chế luôn lạnh lùng và vô tri vô giác. Đó là lý do vì sao các hãng IBM, Con Edison, General Electric, Ma Bell, IRS và những tổ chức khác thường xuyên bị hạ gục (Quan điểm đặc trưng: "Điều gì là khác biệt nếu Công ty Dầu Mobil thua lỗ 100.000 đô-la? Số tiền này chẳng đáng kể chút nào!"). Đó là lý do vì sao bạn chuốc lấy thất bại khi đàm phán thay mặt cho những tổ chức làm ăn phát đạt và là lý do vì sao những cụm từ như sau thường được họ sử dụng:

"Thay mặt cho Phòng Thương mại Bensonhurst, chúng tôi muốn anh…"

"Vì lợi ích của những hướng đạo sinh Mỹ, chúng tôi muốn anh làm…"

"Ngài Missouri Synod của Nhà thờ Lutheran thúc giục anh hãy…"

"Với mục đích thanh toán nợ nần, Hội Phụ nữ Quốc gia yêu cầu anh thực hiện lời hứa của mình."

Vì thế, nếu bạn đại diện cho bất kỳ tổ chức nào thì bạn phải đạt được cam kết của người khác về những thực thể mà tự nó đã không rõ ràng này (gần như là không thể thực hiện được).

Đây là những gì tôi muốn nói. Giả sử bạn làm việc với một tổ chức nào đó và phía bên kia đang gây khó khăn cho bạn. Hãy thuyết phục người đó đề cập đến bạn chứ không phải là cơ quan, hoặc đề cập đến bạn thông qua cơ quan. Hãy nói tương tự như:

"Tôi tình cờ biết rằng… nhưng chẳng phải là anh đã hứa với tôi là anh sẽ làm việc ấy? Tôi đang trông đợi ở anh. Tôi đã đảm bảo với cấp trên về vấn đề đó. Tôi cũng đã cho gia đình biết. Tôi đã cam đoan với nhân viên kiểm toán. Anh sẽ không làm tôi thất vọng chứ, phải không?"

Khi phía bên kia hỏi: "Không phải là anh đang cá nhân hóa vấn đề đấy chứ?" thì bạn hãy thẳng thắn trả lời: "Đúng vậy!"

Nói cách khác, hãy "giáng đòn" vào đối phương. Hãy đánh vào tình cảm của họ. Người khác rất khó từ chối nếu bạn nói: "Tôi rất trân trọng nếu anh làm việc này vì tôi." Những cụm từ như vậy rất hiệu quả khi bạn cá nhân hóa vấn đề. Tất nhiên, nếu bạn tỏ ra biết ơn ai đó, điều đó được hiểu là bạn sẽ trả ơn họ khi có những vấn đề khác nảy sinh.

Điều này dẫn đến một câu hỏi tiếp theo: Làm cách nào bạn cá nhân hóa chính mình trong một vài tình huống đàm phán?

Sau đây là những minh họa rất thực tế:

Giả sử bạn đang lái xe với tốc độ 45 km/giờ trong khu vực cho phép đi với tốc độ 35 km/giờ. Một chiếc xe tuần tra của cảnh sát – ẩn mình dưới hàng cây trên đường lái xe vào nhà – dùng ra-đa phát hiện ra bạn. Bạn giảm tốc độ, càu nhàu vì điều bất tiện này. Một viên cảnh sát bước ra từ xe tuần tra và thong thả bước về phía bạn, tay cầm tập giấy phạt, đôi mắt bí hiểm sau cặp kính râm. Bạn cảm thấy vô vọng giống như một người tí hon cố gắng chống lại người khổng lồ Kareem Abdul. Chẳng có cách đàm phán nào giúp bạn thoát khỏi cảnh này, nhưng bạn có thể giảm nhẹ khả năng nhận giấy phạt.

Đầu tiên, bạn hãy bước ra khỏi xe với phong thái thản nhiên. Hãy gặp anh ta với cách tiếp cận vẻ phục tùng, như thể bạn muốn nói: "Tôi hoàn toàn phụ thuộc vào anh." Đừng ngồi trong xe và kéo cửa sổ lên. Theo chỗ anh ta biết, bạn có thể là kẻ buôn thuốc phiện hoặc là một tên tội phạm với khẩu súng ngắn trong thắt lưng. Ngày nay, nhiều quan chức bị bắn bởi những kẻ điên loạn trong những tình huống tương tự. Nói tóm lại, hãy nghĩ đến những nhu cầu và sự quan tâm của anh ta cũng như của chính bạn.

Trong khi xuất trình bằng lái xe, thời điểm quyết định sẽ xảy ra. Bạn có ba mục đích trong quá trình quyết định của sự tương tác này:

1. làm cho anh ta quên đi tờ giấy phạt;

2. làm cho anh ta nhìn nhận bạn trong mối quan hệ cá nhân;

3. để ngăn chặn, hoặc ít nhất là trì hoãn, việc anh ta mở bút và viết lên tờ giấy phạt.

Hãy bắt đầu bằng cách nói: "Chàng trai, tôi rất vui đã tìm thấy anh, một cảnh sát, vì tôi bị lạc đường. Tôi đã lái xe loanh quanh lâu rồi. Làm thế nào để tôi lại đến con đường này nhỉ?"

Có thể anh ta sẽ lờ đi câu hỏi của bạn trong giây lát và nhanh chóng nói xen vào: "Ông có biết mình đã đi quá tốc độ không?"

Lúc đó, bạn lái anh ta lại câu hỏi của mình bằng cách nói: "Vâng, nhưng tôi bị lạc. Tôi không biết mình đang ở đâu."

Viên sĩ quan lúc ấy chắc chắn sẽ chỉ cho bạn nhiều hướng khác nhau. Trong khi anh ta chỉ đường, bạn hãy liên tục hỏi những câu hỏi phụ khác – bất cứ điều gì có thể ngăn anh ta không viết giấy phạt. Sau khi mất năm phút chỉ đường cho bạn và bạn đã tỏ ra rất biết ơn, anh ta sẽ quay lại vấn đề – bạn đã vi phạm luật giao thông.

Trong lúc này, hãy cố gắng làm cho người cảnh sát cảm thấy mình là người quan trọng bằng cách nói về sự nguy hiểm và khó khăn trong công việc của anh ta. Cố chứng tỏ rằng bạn là một công dân tôn trọng luật pháp, một người lao động bình thường luôn gặp những vấn đề rắc rối. Khi anh ta quay lại với vấn đề bạn đã đi vượt quá tốc độ, hãy nói: "Được, tôi xin lỗi. Tôi đã không biết điều đó… lúc ấy tôi đang nghĩ về vấn đề…" Tiếp tục, bạn giãi bày một tình trạng khó xử đặc biệt của mình với anh ta. Bất kỳ ai cũng có một điều gì đó: một ông chủ bạo ngược, một người chồng hoặc vợ ốm yếu, một người bố hoặc mẹ già cả và bị viêm khớp, một món nợ chưa thể trả, một người bạn không chân thành hoặc một đứa con hư hỏng.

Hãy chắc chắn rằng những điều bạn cho anh ta biết có thể ảnh hưởng đến quyết định của anh ta. Giả sử bạn có một lý lịch không có "vết nhơ" nào, hãy nhận xét: "Đây sẽ là lần đầu tiên bị phạt sau 12 năm lái xe của tôi. Tôi ghét bị vết nhơ nhuốc này trong lý lịch đáng tự hào của mình!" Anh ta sẽ ngập ngừng. Cảnh sát thường lưỡng lự khi phạt ai lần đầu tiên.

Bất kỳ duyên cớ gì bạn đưa ra, tốt nhất là bịa ra những chuyện thật độc đáo và khác biệt. Hãy nhớ rằng người thực thi luật pháp kia đang lắng nghe những điều đó. Nếu câu chuyện của bạn đặc biệt và thú vị thì nó đã đáp ứng được phần nào đó nhu cầu giải trí trong cái công việc lặp lại và buồn tẻ này. Hơn thế nữa, lúc này anh ta có một "câu chuyện chiến tranh" để kể lại cho bạn hoặc những đồng nghiệp ở trạm cảnh sát.

Hãy nói về những cơ sự khác thường, tôi được nghe câu chuyện này từ một cảnh sát đặc vụ tại học viện FBI: Một cảnh sát sắp phạt một người đi xe sai đường trên đường một chiều. Đột nhiên, người vi phạm hỏi thật ngây thơ: "Thưa anh cảnh sát, anh không để ý rằng mũi tên chỉ đường đã chỉ sai hướng hay sao?"

Người kể câu chuyện này đã khẳng định với tôi rằng câu chuyện này có thật và chiếc vé phạt đã không được viết ra – như một món quà ban tặng cho sự sáng tạo.

Dù làm gì, bạn không nên ngồi yên trong xe và tạo ra cảm giác khó

chịu cho viên cảnh sát khi anh ta chất vấn bạn. Đừng bao giờ phát biểu những câu trịch thượng kiểu như: "Đưa vé phạt cho tôi! Tôi sẽ kiện việc này lên Tòa án Tối cao!"

"Tôi muốn anh biết rằng tôi là người giàu có và có nhiều ảnh hưởng."

"Chiếc ra-đa không tốt và anh biết điều đó. Về mặt khoa học, những dụng cụ của anh không phải hoàn toàn chính xác."

Trong những tình huống như thế thì phụ nữ đàm phán hiệu quả hơn đàn ông. Những thống kê cho thấy, khi ra đa phát hiện ra xe vượt quá tốc độ, nó chẳng cần biết giới tính của tài xế. Nhưng bằng một cách nào đó thì phụ nữ ít bị phạt hơn đàn ông 25% trong số 1.000 tài xế.

Hầu hết phụ nữ khi bị gọi dừng lại đều sử dụng những kỹ thuật mà chúng ta vừa đề cập tới. Họ ra khỏi xe, vẻ hối lỗi, hành động thân thiện và cố gắng nói nhẹ nhàng với viên cảnh sát. Tôi bảo đảm với bạn, 25% sự khác nhau trên xảy ra thường xuyên với những cảnh sát nam.

Hãy xem xét ví dụ thứ hai: Bạn sẽ chuyển từ San Jose tới San Francisco trong sáu tháng để cải thiện mối quan hệ với những người thân yêu. Sau nhiều ngày liên tục tìm kiếm một nơi ở trong một tòa nhà cao tầng, bạn đã tìm ra nơi lý tưởng cho gia đình mình. Nhưng vấn đề là chỉ còn một căn hộ và có đến 30 cái tên trước bạn trong danh sách chờ đợi. Bạn muốn chuyển từ vị trí số 30 lên vị trí số 1. Làm cách nào bạn có thể thực hiện được điều tưởng như không thể này? Làm cách nào để nhận được những gì bạn muốn?

Hãy trực tiếp đi gặp người ra quyết định sau cùng và là người giám sát tòa nhà. Ông ta chính là người có tiếng nói quyết định về vấn đề này. Hãy để người bạn đời và các con bạn đi cùng. Hãy tập cho các con bạn, nếu cần thiết thì dùng đến biện pháp "hối lộ cha mẹ". Tất cả những gì tôi khuyên bạn là hãy ăn mặc và có phong thái lịch thiệp. Hãy tỏ ra khác biệt.

Điều này có nghĩa là bạn hãy xuất hiện như một người thuê nhà có trách nhiệm, phù hợp và thật sự muốn thuê. Hãy nhớ rằng gia đình nào được chọn cho thuê sẽ trở thành hàng xóm của người giám sát căn nhà, những người mà ông ta luôn bị ám ảnh trong suốt thời gian họ thuê nhà. Dựa vào những kinh nghiệm trong quá khứ, ông ta biết rằng những người thuê nhà có thể gây ra cho

ông ta nhiều sự bực dọc hoặc có thể làm giàu cuộc sống tinh thần của mình. Hãy tìm hiểu càng nhiều về ông ta và gia đình ông ta càng tốt. Cùng thời gian ấy, hãy chắc chắn rằng ông ta và bạn sẽ có quan hệ cá nhân, rõ ràng như những con người với nhau.

Hãy lịch sự yêu cầu được xem căn hộ còn trống. Nếu ông ta phản đối và nói rằng: "Tôi rất tiếc, nhưng có tới 30 người đã đến trước anh!" thì đừng nhụt chí. Hãy giải thích bạn đã phải đi bao xa và hãy nói thật: "Tôi biết là chúng tôi không có nhiều cơ hội, nhưng liệu chúng tôi có thể biết được căn hộ đó trông như thế nào không?"

Thậm chí, nếu bạn không thể trông thấy căn hộ đó (có thể đã có người ở), hãy nói với người giám sát chỉ cho bạn bất cứ căn hộ nào. Và phương sách cuối cùng, chỗ của ông ta thì sao nhỉ? Bằng mọi cách, bạn phải chuyển sang thật tế nhị, thông cảm, nhã nhặn, thể hiện sự quan tâm, sự kiên trì, sự ân cần và suy nghĩ chín chắn.

Từ hôm ấy, bạn thường xuyên ghé thăm ông ta nếu vẫn ở trong vùng ấy. Thậm chí, nếu ông ta nói với bạn rằng cơ hội của bạn là vô vọng thì bạn vẫn nên duy trì việc tiếp xúc này.

Trong khi người giám sát căn nhà đầu tư khá nhiều thời gian nói chuyện với bạn, hãy nói thêm về trường hợp của bạn, hãy giãi bày tâm sự với ông ta và hỏi ông ta những lời khuyên. Hãy nói chi tiết về hiện tại bạn đang làm việc cho ai, công việc là gì và thuộc về cơ quan nào, bạn có bao nhiêu thời gian, những thói quen và sở thích của bạn, cho đến khi ông ta hiểu rõ về bạn.

Nhờ có những nỗ lực cá nhân hóa vấn đề có chủ ý của bạn, điều gì sẽ xảy ra khi còn một chỗ trống? Người giám sát ngôi nhà sẽ liếc nhìn bản danh sách. Đôi mắt ông ta sẽ nhìn cái tên đầu tiên một chút, nhưng chỉ vậy thôi. Cái tên ấy chẳng là gì khác ngoài một nhãn hiệu vô danh. Lúc ấy liệu ông ta sẽ cho người mà mình không hề biết hoặc không có cảm tình thuê nhà hay cho bạn thuê – người mà ông ta biết rất nhiều?

Bạn có cơ hội nhảy từ vị trí thứ 30 lên vị trí đầu tiên trong bản danh sách. Bạn sẽ được thuê căn hộ đó vì người giám sát căn hộ đã quyết định đầu tư vào bạn và vì những gì ông ta biết về bạn. Bạn đã cá nhân hóa quá trình chọn người (Tất nhiên, kỹ thuật này sẽ chỉ hiệu quả ở phạm vi người giám sát có quyền lựa chọn. Trong các trường hợp khác, bạn sẽ phải thực hiện các kỹ thuật đàm phán khác).

Bây giờ là ví dụ thứ ba: Khi đứa con thứ hai của một người bạn, Steven, sắp bước vào năm cuối bậc trung học, cậu bé đã lập ra kế hoạch nghỉ hè bằng cách đi nhờ xe để đi khắp nước Mỹ. Mục tiêu của cậu bé là: "Điều đó sẽ mang lại nhiều kinh nghiệm và ta sẽ không cần nhiều tiền hay quần áo."

Không phải nói, bố mẹ cậu hoàn toàn ủng hộ ý kiến này. Chúng tôi đã giảng giải cho cậu bé về những ý kiến phản bác: Việc đó sẽ nguy hại cho sức khỏe; nó không hợp pháp ở một số khu vực và không thể lường trước được những điều sẽ xảy ra. Sau vài cuộc thảo luận, cậu ta đã bác bỏ những lý lẽ này một cách rất lôgic.

Lúc đó, tôi đề cập đến một vấn đề mà tôi nghĩ là sẽ chiến thắng: "Được rồi, nhưng sẽ không ai cho cháu đi nhờ đâu. Người ta không đón những kẻ đi nhờ xe nữa."

Steven đã làm chúng tôi rất ngạc nhiên và mất hết tinh thần vì cậu bé cũng đã nghĩ đến vấn đề ấy rồi. Cậu bé đã mua một can xăng ở một cây xăng địa phương, lau chùi sạch sẽ và đổ xăng bên trong vào một cái túi vải nhỏ hoặc cái vali. Rõ ràng là, cuộc hành trình xuyên quốc gia của cậu bé không phải là hành động điên rồ của tuổi trẻ mà là một cuộc hành trình có chiến thuật được chuẩn bị rất kỹ.

Sau nhiều tháng nói chuyện và tranh luận, tôi đã chọn giải pháp "thờ ơ ôn hòa" với cậu bé và cho phép cậu bé theo đuổi ước mơ của mình. Khi cậu bé quay trở về an toàn, một trong những điều đầu tiên cậu ta kể là việc dễ dàng xin đi nhờ xe.

Steven thuật lại rằng, sau khi đi vài dặm trên đường với Steven, người lái xe bình luận: "Cậu đã đi một đoạn đường quá dài như vậy để mua xăng."

Steven đáp lại: "Ồ, cháu không có xe ô tô. Chiếc can này là chiếc vali của cháu. Chú không nghĩ là đi nhờ bằng cách này thì dễ hơn à?"

Câu nói ấy thường nhận được những tràng cười ha hả từ lái xe và sau đó là cuộc hội thoại thân thiện, cởi mở.

Bằng cách mang theo can xăng đó, cậu ta đã cá nhân hóa chính mình và phân biệt mình với những người xin đi nhờ bình thường khác. Những người tài xế qua đường đã tưởng cậu ta – mặc dù là sai lầm – là một kẻ đáng thương cần được thông cảm và giúp đỡ.

Sau đây là ví dụ thứ tư: Một trong những công cụ của cuộc sống

hiện đại khiến cho mỗi cá nhân bị coi là dở hơi chính là chiếc máy tính. Đã bao giờ bạn nhận được một lá thư, hóa đơn hoặc câu phát biểu sai lầm từ một máy tính chưa? Nếu rồi, bạn đã biết là đàm phán với một cái máy khó thế nào. Bạn có thể gọi hoặc viết, nhưng đối phương của bạn đã được lập trình điếc và mù với những yêu cầu của bạn.

Bạn có thể đàm phán bằng cách nào?

Đầu tiên, chúng ta hãy giải quyết với thông báo bạn nhận được trong cái thẻ hình chữ nhật có dấu của máy tính, trên đó ghi: "Không gập, xé hoặc cắt". Giải pháp rất đơn giản. Hãy lấy kéo hoặc bút bi và khoét một hoặc hai lỗ trên thẻ. Hãy vui vẻ và sáng tạo khi bạn vi phạm lệnh của máy. Sau đó in lại chiếc thẻ và gửi lại cho nó qua thư.

Khi chiếc thẻ độc đáo của bạn được đưa vào hệ thống, máy tính sẽ đẩy nó ra vì nó không giống nguyên bản. Người ta sẽ xử lý chúng bằng tay. Nếu những dữ liệu của họ thỏa mãn sự điều chỉnh của bạn thì chiếc thẻ sẽ được tạo ra.

Thứ hai, hãy đấu tranh với những thông báo lỗi được đưa vào máy tính dưới dạng viết thư. Trong trường hợp này, hãy gọi điện đến cơ quan và nói chuyện với người quản lý hồ sơ của bạn. Trong hầu hết các trường hợp, những thay đổi mà bạn muốn sẽ được sẵn sàng giúp đỡ. Giả sử tháng tiếp theo lại xuất hiện lỗi tương tự thì sao? Nếu điều này xảy ra, bạn hãy gõ một "lá thư cá nhân" gửi tới người mà bạn đã nói chuyện và gửi một bản sao bằng giấy than đến cấp trên của họ và người đứng đầu cơ quan. Bạn có thể dễ dàng hỏi tên của những người này qua lễ tân hoặc qua tổng đài điện thoại.

Điều quan trọng nhất của hai cách tiếp cận này là để liên lạc với người mà coi bạn là một người đặc biệt cần sự giúp đỡ.

Hãy tiếp tục ví dụ thứ năm của chúng ta: Sharon, con gái của chúng tôi đã chứng kiến câu chuyện này. Cô bé đã ở với một gia đình người Pháp trong chương trình giao lưu của sinh viên. Những người Pháp này sở hữu một trang trại nhỏ và họ trồng dưa ở đó.

Theo định kỳ, họ thường nhận được các cuộc gọi của những người muốn mua buôn dưa nhưng họ đều từ chối.

Một hôm, một cậu bé khoảng 12 tuổi đến gặp trực tiếp với yêu cầu tương tự. Câu trả lời cũng không khác. Tuy nhiên, cậu bé đó cố đi

theo nài nỉ, cậu ta theo người chủ khi ông ta làm việc vặt trong nhà. Sau khi nghe cậu bé nói chuyện huyên thuyên hàng giờ đồng hồ, người chủ dừng lại giữa ruộng dưa.

"Đủ rồi", ông ta nói với cậu bé, "Cháu có thể lấy quả dưa to đó với giá một franc."

"Cháu chỉ có 10 xu thôi", cậu bé nài xin.

"Để xem nào, với giá ấy", người chủ trang trại trêu đùa, nháy mắt cho Sharon, "Cháu thấy quả dưa xanh nhỏ đằng kia thế nào?"

"Cháu sẽ mua nó", cậu bé nói, "Tuy nhiên, đừng cắt nó khỏi cây vội. Anh cháu sẽ đến hái nó trong hai tuần nữa. Bác thấy đấy, cháu chỉ mua nó. Anh cháu sẽ chịu trách nhiệm chuyên chở và phân phát".

Hãy xem xét ví dụ thứ sáu và cũng là cuối cùng: Giả sử bạn sống trong một căn hộ ở một khu lý tưởng. Vào giữa tháng giêng, bạn không có đủ củi để sưởi ấm. Thậm chí, con mèo của bạn phải rét co ro.

Bạn có nên than phiền với người giám sát, người quản lý căn nhà hay chủ nhà không? Bạn có thể làm, nhưng không có kết quả. Lúc đó, bạn phải không được than phiền mà đơn giản là cho họ biết những yêu cầu và hoàn cảnh của bạn. Nếu bạn tỏ ra quá nóng nảy thì vấn đề sẽ thay đổi.

Trong ví dụ này, quan trọng là phải quyết định liệu khí hậu bắc cực có trải rộng hay không? Liệu đây có phải là cố gắng có chủ tâm của ông chủ để tăng lợi nhuận đầu tư hay không? Nếu đúng như vậy, tất cả những người thuê nhà phải cùng nhau hành động để không phải chịu đựng sự bất công. Thực chất là tận dụng quyền cam kết.

Nhưng hãy thử làm cho vấn đề phức tạp hơn. Bằng cách này hay cách khác, bạn là người duy nhất bị ảnh hưởng và bạn đã cố bằng mọi cách: gọi điện, viết thư, kêu gọi các cơ quan chính phủ và báo chí địa phương… nhưng tất cả đều vô hiệu.

Tình huống này rất nghiêm trọng và bạn đã tận dụng mọi cách tiếp cận hợp lý. Trước khi đi sâu hơn, hãy quyết định xem ai là người có trách nhiệm với những điều kiện tiếp diễn này. Vì mục đích tranh luận, chúng ta hãy giả sử ông ta là một người chủ vắng mặt.

Bây giờ, hãy tìm ra nơi ở của ông ta. Hãy bất ngờ đến gặp ông ta vào chủ nhật, khi vợ và các con ông ta đều ở nhà. Hãy hành động với phong thái thể hiện sự quan tâm, dễ chịu và không quá sôi nổi. Đừng bao giờ buộc tội ông ta là vô tâm vì ông ta sẽ tức giận nếu bị mất mặt trước những người thân yêu. Hãy nói những điều như: "Hãy thử xem, tình hình là như thế này. Tôi biết rằng ông chưa biết về điều ấy bởi vì ông sẽ không tha thứ vì điều ấy. Tôi có một đứa con bị bệnh và nhiệt độ trong căn phòng của tôi chỉ 620C. Ông nghĩ gì về vấn đề này, liệu có phải những ống dẫn đã hỏng hoặc có thiếu sót gì chăng? Tôi có thể làm gì? Tôi biết ông có thể giúp tôi!"

Vào lúc ấy, trước mặt gia đình, ông ta sẽ không lờ đi cảnh ngộ khốn khổ của bạn. Hơn thế nữa, ông ta bây giờ không chỉ biết bạn ở căn hộ số 203 mà còn biết bạn cần sự giúp đỡ.

Không có những quy tắc chung cho mọi tình huống đàm phán cụ thể. Sự kết hợp của những sự kiện chỉ tồn tại trong một thời điểm cụ thể. Nhưng có một số quy tắc chung luôn có thể áp dụng.

Hãy ghi nhớ hai điều sau đây:

1. Người ta dễ dàng làm ngơ với người khác nếu như không có mối quan hệ riêng tư nào đó.

2. Đừng để bạn trở thành một thông số thống kê vô hồn: một hạt cát rơi vào ngón tay của ai đó và biến mất dưới khe hở của sàn nhà. Đừng để giống như Lara trong cuốn sách *Zhivago's doctor* (Bác sĩ Zhivago) – người đã trở thành "một con số vô danh trong bản danh sách bị thất lạc". Người ta hiếm khi lo lắng với những bản danh sách. Quan điểm của họ là: "À, số 463 nghĩ rằng anh ta gặp vấn đề ư? Ai thèm quan tâm chứ?"

Mặc dù chúng ta đã cùng nhau nói nhiều về điều này nhưng một điều báo trước về cách tiếp cận này có thể là hợp lý. Hãy ghi nhớ rằng bất kỳ một kỹ thuật nào dù hiệu quả mà được thực hiện một cách thái quá sẽ không còn hiệu quả nữa. Nó có thể trở nên hết sức lố bịch. Vì vậy, sự vừa phải thường hữu ích hơn.

Một thời gian trước tôi được nghe một câu chuyện ngụy tác mà tôi muốn chia sẻ cùng các bạn. Một vị linh mục quá căng thẳng trong lần đầu tiên nói chuyện trước công chúng đến nỗi ông ta hầu như không nói nên lời. Sau cùng, ông ta gặp cấp trên của mình – vị giáo sĩ do Giáo hoàng lựa chọn – để yêu cầu được giúp đỡ.

Rất hài lòng với yêu cầu trên, vị giáo sĩ đặt tay lên người vị linh

mục và nói: "Để hiểu thấu được người nghe, con phải làm cho Kinh thánh có sức sống. Các con chiên của con phải nhìn nhận những thời gian và sự kiện này như thể là chúng đang xảy ra ngày hôm nay. Hãy nhớ là, sự quan tâm của Chúa là cứu thế loài người. Sứ mệnh của Chúa không phải là cai trị loài người mà là giải thoát cho họ".

"Nói cách khác", giáo sĩ nói, "Hãy biến nó thành kinh nghiệm cá nhân với những con chiên. Hãy sử dụng ngôn ngữ của họ. Nói những gì cần nói, như những người trẻ tuổi nói chuyện."

Vị linh mục gật đầu nhiệt tình, động viên vị giáo sĩ nói tiếp.

Bị ấn tượng bởi thái độ của anh chàng trẻ tuổi, vị giáo sĩ không thể giữ lại một lời khuyên kinh nghiệm cuối cùng. Ra hiệu cho người linh mục đến gần hơn, ông ta thì thầm: "Ồ, đúng vậy, nếu con cho thêm một chút rượu vodka hoặc rượu gin vào trong cốc nước thì nó sẽ giúp con thư giãn được một chút."

Ngày chủ nhật sau đó, theo những chỉ dẫn của vị giáo sĩ đã được ghi ra giấy, vị linh mục trẻ tuổi thấy rất thoải mái và nói chuyện rất hăng hái. Tuy nhiên, anh ta để ý đến vị giáo sĩ, sau bức tường của giáo đoàn, đang ghi chú một cách nhiệt tình.

Khi buổi thuyết đạo kết thúc, anh ta chạy ngay đến với bề trên và rất nóng lòng được nghe những lời nhận xét sắc sảo: "Thưa, tuần này con làm thế nào ạ?"

"Được", vị giáo sĩ nói, "Nhưng có sáu điều mà con phải tháo gỡ trong tương lai."

Sau đó, ông ta đưa cho vị linh mục những ghi chép của mình:

Phải là Mười điều răn của Đức Chúa trời chứ không phải là "mười thứ đứng đầu trên biểu đồ".

Có 12 quy tắc chứ không phải là "một tá".

David đã giết chết Goliah. Hắn không "đánh vào háng anh ta".

Chúng ta không ám chỉ Jesus Christ là "J.C sau này."

Chủ nhật tới sẽ có một cuộc thi làm kẹo bơ cứng ở Giáo đường Peter chứ không phải là "một cuộc thi kéo peter ở giáo đường kẹo bơ cứng".

Cha, Con và Thánh thần không được ám chỉ tới là "Cha lớn, Cấp dưới và Ma quỷ."

Bài học là: Đừng là một người giải thích Kinh thánh theo nghĩa đen. Hãy làm những gì phù hợp với những trường hợp cụ thể – luôn thực hiện sự vừa phải.

Có lẽ người sử dụng "sức mạnh của sự cá nhân hóa" hiệu quả nhất chính là Richard J. Daley, một thị trưởng lâu năm ở Chicago. Hãy để tôi mô tả cách tiếp cận của ông ta với một người bạn đồng nghiệp của ông ta là thị trưởng của thành phố New York, John Lindsay.

Theo ý kiến tôi, John Lindsay là vị thị trưởng dễ nhìn nhất mà nước Mỹ đã từng có. Với hình dáng gầy đẹp như nghệ thuật điêu khắc và hàm vuông, lẽ ra ông ta đã dễ dàng theo đuổi sự nghiệp trong lĩnh vực truyền thông hoặc quảng cáo. Ông ta cũng là thị trưởng cao nhất mà thành phố này có – điều đó không có gì đáng nói. Trang phục của ông ta đẹp không chê vào đâu được; ông ta cũng là một nhà hùng biện. Ông ta có vẻ như không phải là người đến từ New York. Chỉ điều này cũng làm cho ông ta có đủ tư cách để làm thị trưởng của thành phố New York rồi. John Lindsay có vẻ như đã có tất cả mọi thứ.

John Lindsay – một người phục vụ công chúng tận tụy nhất – có đạt được những mục đích của mình không? Không hề. Vì sao lại không? Bởi vì mặc dù cá tính ông ta rất nhã nhặn nhưng ông ta đã không cá nhân hóa. Ông ta luôn đàm phán thay mặt cho thành phố New York. Ông ta nói những câu như: "Thành Phố New York muốn anh thực hiện cam kết của mình." Bạn có nghĩ là những người kiểu như lãnh đạo Đảng Lao động Michael Quill (người có phương châm "không nói vẫn tốt hơn" bằng cách luôn gọi sai tên của thị trưởng là "Lindsley") có quan tâm đến những vấn đề trừu tượng không thuộc về ai này không? Thành phố đặc biệt lớn như New York là quá lớn cho một cái đầu hạn chế có thể lĩnh hội được hết. Đối với Quill thì đó chẳng khác gì yêu cầu của Thủ tướng Anh.

Mặt khác thì Daley lại thấp hơn với thân thể khá thô kệch. Khi ông ta sụt cân thì trông giống hệt một gã mập lùn. Ông ta ăn vận bộ quần áo lạc mốt đã 30 năm. Khi ông ta nói trước công chúng thì cú pháp là của người Anh.

Một lần ông ta cắt băng khánh thành cho một trường học mới và để tặng ngôi trường ấy là "có môi trường học nhàm chán nhất". Sau đó, ông ta lại ủng hộ người bạn chí thân đã bị truy tố bằng

câu: “Chúng tôi còn hơn là bạn trong suốt cuộc đời” và sau đó giải tán sự phản đối Chiến tranh Việt Nam bằng cách nhận xét: “Tôi không thấy phần nào nghiêm trọng với đất nước hơn là những gì đã xảy ra trong cuộc nội chiến.” Có lần ông ta đã khuyên các nhà quản trị kinh doanh: “Ngày nay, vấn đề thật sự chính là tương lai.”

Sau đó, ông có một bác bỏ nổi tiếng với những báo cáo của một nổi loạn cảnh sát trong suốt các cuộc biểu dương lực lượng ở Hội nghị Đảng Dân chủ năm 1968. Ông nói: “Cảnh sát đến đây không phải là để tạo ra sự hỗn loạn. Họ có mặt ở đây là để bảo vệ sự hỗn loạn!”

Khi báo chí trích dẫn nguyên lời của ông ta thì người thư ký của ông là Earl Bush đã đổ lỗi cho báo chí.

“Một bản báo cáo quá tồi tệ”, người thư ký nói với các phóng viên đang tụ tập, “Các anh phải trích dẫn những gì ngài thị trưởng muốn nói chứ không phải những gì ông ta nói” (Bằng cách nào họ hiểu được điều đó). Ông ta thậm chí đã chỉ trích báo chí: “Các anh đã chỉ trích tôi, các anh đã lăng mạ tôi, thậm chí các anh đã phê phán tôi.”

Ngoại hình của Daley và bài phát biểu bị vô tình bóp méo của ông ta có là sự hạn chế không? Ngược lại, chúng làm cho ông ta là con người bình thường, được công chúng yêu mến và dễ được thông cảm. Ông ta vẫn rất được kính trọng ở Chicago đến nỗi bạn có thể nói ông ta sắp được phong Thánh.

Cuối mùa thu vừa rồi tôi đang ngồi trên máy bay ở O’Hare chờ cất cánh. Người ngồi bên cạnh tôi hỏi: “Có phải đang có tuyết rơi bên ngoài không?” Sau khi liếc mắt ra ngoài cửa sổ tôi chắc chắn với anh ta là đang có tuyết rơi. Ông ta trả lời đơn giản: “Ông biết đấy, khi Daley còn sống, tuyết không bao giờ rơi sớm như thế này!”

Vị cố thị trưởng được mai táng trong một ngôi mộ không thật uy nghi tại một nghĩa trang nhỏ ở Chicago. Tuy nhiên, năm này rồi năm khác, hàng chục nghìn khách đã hành hương đến nơi yên nghỉ cuối cùng của ông để tỏ lòng kính trọng. Thực tế là trọng lượng của những người này đã làm khu đất quanh phần mộ của ông lún xuống và gò đất nhỏ nơi ông nằm yên nghỉ lại nhô cao lên. Vì sao đám đông này lại tụ tập ở đây? Theo chúng tôi nghĩ thì họ vẫn cầu khẩn đặc ân. Và theo chúng tôi biết thì ông vẫn ban phước lành cho họ.

Tại sao ngày nay, những người quản lý và kinh doanh ở Chicago vẫn khẳng định: “Daley là bạn của chúng tôi; ông ấy thật sự hiểu

biết về kinh doanh?" Tại sao những người đại diện cho nhân dân lao động vẫn nói: "Daley thật sự hiểu được những người lao động và những nhu cầu của họ!" Làm cách nào mà ông ta giải quyết được với cả hai phía đối lập nhau và sau đó thuyết phục mỗi bên là ông đứng về phía họ? Bởi vì khác với Lindsay, Daley đã đàm phán với tư cách cá nhân. Ông ta không bao giờ đàm phán nhân danh Ủy ban Dân chủ Quốc gia, Đảng Dân chủ hoặc thành phố Chicago. Tự trong thâm tâm ông ta biết rằng những khái niệm như vậy là quá trừu tượng. Thay vào đó, ông ta tiếp cận các cá nhân, từng người một, hỏi những yêu cầu của họ một cách riêng tư.

Ví dụ, ông ta sẽ nói tương tự như: "John… anh nói với tôi là anh sẽ làm việc ấy. Tôi đã trông đợi vào anh. Tôi đã nói với vợ tôi về lời hứa của anh. Anh không thể làm tôi thất vọng! Anh có biết là tôi đã cầu nguyện cho cả anh khi tôi nói những lời trong kinh Rôse không? Thậm chí, tôi đã thắp cho anh một ngọn nến sáng nay! Hãy nhìn này… vẫn còn sáp trên ngón tay tôi đây này!"

Đó là "sức mạnh của cá nhân hóa"!

Bây giờ thì chúng ta đã đi hết đủ một vòng. Tôi tin rằng kết thúc cuộc hành trình này sẽ đánh dấu sự bắt đầu một thời kỳ thỏa mãn và tự do.

Bạn đóng một vai trò nào đó trong thế giới này – một lý do để tồn tại. Nhưng việc ý thức được vai trò và làm chủ tương lai lại phụ thuộc vào bản thân bạn.

Bạn tự quyết định số phận của mình bằng những nỗ lực của mình. Ngoại trừ trách nhiệm này – không phải chỉ cho bạn mà cho tất cả chúng ta. Bạn có quyền lực thay đổi cuộc sống của mình và của những người khác. Đừng vứt bỏ quyền lực đó hoặc chờ đợi người khác hành động. Tất nhiên, bạn có thể có được những gì mình muốn, nhưng một phần của những thứ bạn muốn phải là giúp đỡ những người khác nữa.

Một cuộc sống tươi đẹp không phải là một tình trạng sống "dĩ hòa vi quý". Đó là một cuộc sống giữa mọi người để giúp đỡ lẫn nhau.

Cho phép tôi kết thúc cuốn sách này bằng những từ của William Styron trong tác phẩm *Sophie's Choice* (Sự lựa chọn của Sophie):

Lời phát biểu thâm thúy nhất về Auschwitz hoàn toàn không phải là một lời phát biểu mà là một câu trả lời.

Câu hỏi là: "Này Auschwitz, hãy nói cho ta biết là Chúa trời ở đâu?"

Và câu trả lời là: *"Con người ở đâu?"*